

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Lena Pigisch**

**Taktikfindung abseits des  
Spielfelds - Der mühsame Weg  
eines Fußballvereins zur  
passenden Rechtsform  
am Beispiel der VfB Stuttgart  
1893 AG**

**2018**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Taktikfindung abseits des Spielfelds - Der mühsame Weg eines Fußballvereins zur passenden Rechtsform am Beispiel der VfB Stuttgart 1893 AG**

Autor/in:

**Frau Lena Pigisch**

Studiengang:

**Angewandte Medien**

Seminargruppe:

**AM14wS1-B**

Erstprüfer:

**Prof. Heinrich Wiedemann**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr. Rainer Gömmel**

Einreichung:

**Stuttgart, 09.07.2018**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Tactics off the field - The exhausting path of a football club to the matching legal form using the example of the VfB Stuttgart 1893 AG**

author:

**Ms. Lena Pigisch**

course of studies:

**Angewandte Medien**

seminar group:

**AM14wS1-B**

first examiner:

**Prof. Heinrich Wiedemann**

second examiner:

**Prof. Dr. Rainer Gömmel**

submission:

**Stuttgart, 09.07.2018**

---

## **Bibliografische Angaben**

Pigisch, Lena:

Taktikfindung abseits des Spielfelds - Der mühsame Weg eines Fußballvereins zur passenden Rechtsform am Beispiel der VfB Stuttgart 1893 AG

Tactics off the field - The exhausting path of a football club to the matching legal form using the example of the VfB Stuttgart 1893 AG

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2018

## **Abstract**

Die altbewährte schwäbische Zurückhaltung lässt sich im heutigen schnelllebigen Profifußball auch beim VfB Stuttgart nicht mehr umsetzen. Um mit den international großen Vereinen auf lange Sicht mithalten zu können, bedarf es kapitalmarktfähiger Strukturen. So stellt sich in dieser Arbeit die zentrale Frage „Wie kann das Problem der Kapitalbeschaffung gelöst werden und wie geht der VfB Stuttgart mit dieser Problemstellung um?“ Größere Möglichkeiten in diesem Bereich werden den Bundesligisten seit 1998 durch die Zulassung von Kapitalgesellschaften am Spielbetrieb in Form von aus dem eingetragenen Verein ausgegliederten Profiabteilungen gestattet. Ein Augenmerk dieser Arbeit liegt zum einen auf möglichen Rechtsformen, wie sie Bundesligisten bereits umsetzen und zum anderen das Hauptaugenmerk auf dem Weg der VfB Stuttgart 1893 AG zur Steigerung der Kapitalbeschaffung mit der passenden Rechtsform.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Hinführung zum Thema.....	1
1.2 Forschungsfragen .....	2
1.3 Methodische Vorgehensweise.....	2
<b>2 Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>4</b>
2.1 Geschichte des Fußballs.....	4
2.2 Vereinsrecht und die Probleme im Profifußball.....	7
2.3 Kapitalbeschaffung und Professionalisierung .....	9
<b>3 Rechtsformen in der Fußball Bundesliga.....</b>	<b>11</b>
3.1 GmbH .....	12
3.1.1 Übersicht.....	12
3.1.2 Praxisbeispiel: Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH.....	14
3.2 GmbH & Co. KGaA .....	17
3.2.1 Übersicht.....	17
3.2.2 Praxisbeispiel: Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA .....	19
3.3 AG .....	21
3.3.1 Rechtsstellung und Gründung einer Aktiengesellschaft.....	22
3.3.2 Satzung einer Aktiengesellschaft .....	23
3.3.3 Organe einer Aktiengesellschaft .....	24
3.3.4 Auflösung einer Aktiengesellschaft.....	28
3.3.5 Praxisbeispiele: FC Bayern München und Hamburger SV .....	28
<b>4 Weg der VfB Stuttgart 1893 AG .....</b>	<b>33</b>
4.1 Historie.....	33
4.2 Weg zur Ausgliederung .....	35
4.2.1 Erste Versuche .....	36
4.2.2 Außerordentliche Mitgliederversammlung Juni 2017 .....	40
4.2.3 Widerstände.....	43
4.3 Wahl der Rechtsform .....	47

---

4.4	Status Quo .....	50
<b>5</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>53</b>
5.1	Zusammenfassung .....	53
5.2	Beantwortung der Fragestellung .....	54
5.3	Ausblick .....	54
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XXIX</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AktG	Aktiengesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BSC	Berliner Sport-Club
BVB	Ballspielverein Borussia
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CC97	Commando Cannstatt 97
DFB	Deutscher Fußball-Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
d.h.	das heißt
et.al.	und andere
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
EuGH	Europäischer Gerichtshof
FA	Football Association
FC	Fußball-Club
ff	fortfolgend
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FSV	Fußball- und Sportverein

---

GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien deren Komplementär eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist
HSV	Hamburger Sport-Verein
KG	Kommanditgesellschaft
RB	Rasen Ballsport
s.	siehe
SC	Sport Club
SE	Societas Europaea
TSG	Turn- und Sportgemeinschaft
UEFA	Union of European Football Association
VfB	Verein für Bewegungsspiele
VfL	Verein für Leibesübungen
vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Organigramm der Bayer 04 Leverkusen GmbH (Stand: 1.7.2015).....	16
Abbildung 2: Aktienanteile Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA .....	20
Abbildung 3: Gesellschaftsrechtliche Strukturen von Borussia Dortmund.....	21
Abbildung 4: Organe einer Aktiengesellschaft .....	25
Abbildung 5: Anteilseigner FC Bayern München AG .....	30
Abbildung 6: Zeitplanung „Vereinsentwicklung VfB“ .....	39
Abbildung 7: Gremienstruktur im Verein und in der AG .....	42

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bundesliga-Vereine der Saison 17/18 und ihre Rechtsform .....	12
--	----

# 1 Einleitung

## 1.1 Hinführung zum Thema

Fußball bewegt in Deutschland die Massen, ob bei der in diesem Sommer stattfindenden Weltmeisterschaft, beim Clubfußball in den Stadien der 1. und 2. Bundesliga oder auch am beim lokalen Verein. „Fußball hat sich zu *dem* herausragenden Alltagsphänomen inklusive eines beträchtlichen Aufmerksamkeits- und Mobilisierungspotenzials entwickelt“<sup>1</sup>. In der Saison 2016/2017 kamen über 19 Millionen Zuschauer in die Stadien der 1. und 2. Bundesliga, was den weltweiten Spitzenplatz in der Kategorie Zuschauerzahlen bedeutet. Mit 4 Milliarden € Umsatz konnte der 13. Umsatzrekord in Folge gefeiert werden.<sup>2</sup> Dies zeigt, „dass Sportvereine Unternehmen mit nicht selten erheblicher Kapitalbindung sind“<sup>3</sup> und der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb aufgrund der stetigen Entwicklung mittlerweile einen hohen Stellenwert hat. Die Umwandlung vom eingetragenen Verein, auch Idealverein genannt, zu einem Wirtschaftsbetrieb mit hohem Kapitalbedarf lässt sich nicht mehr aufhalten. In der 1. Bundesliga firmieren nur noch drei Mannschaften in der Rechtsform des eingetragenen Vereins: FC Schalke 04, FSV Mainz 05 und SC Freiburg<sup>4</sup>.

Die restlichen Bundesligisten, aber mittlerweile auch Vereine aus den unteren Profiligen haben ihre Profiabteilungen nach und nach ausgegliedert und in Kapitalgesellschaften organisiert. So ist es mittlerweile üblich, dass z.B. die VfB Stuttgart 1893 AG gegen die 1. FC Köln GmbH & Co. KGaA spielt. Die Ausgliederung ist dabei in unterschiedliche Rechtsformen möglich. Wichtig ist dabei zu beachten, dass jeder Verein seine eigenen Rahmenbedingungen, Tradition und Strukturen hat, sodass keine allgemein gültige Empfehlung zur richtigen Rechtsform gegeben werden kann. Der Ausgliederungsprozess kann bei einem Teil der Clubs, etwa beim Hamburger SV<sup>5</sup> oder dem VfL Bochum<sup>6</sup>, als ein sehr mühsamer und chaotischer Weg mit vielen Widerständen bezeichnet werden.

---

<sup>1</sup> Ballensiefen/ Nieland 2008, 231

<sup>2</sup> Vgl. DFL Deutsche Fußball Liga GmbH: Report 2018 2018, [www.dfl.de](http://www.dfl.de), [Stand 13.06.2018]

<sup>3</sup> Sigloch 2001, 14

<sup>4</sup> Vgl. Kicker: AG? e.V.? Die 18 Bundesligisten und ihre Kapitalanteile, [www.kicker.de](http://www.kicker.de), [Stand 13.06.2018]

<sup>5</sup> s. Kapitel 3.3.5 Praxisbeispiele: FC Bayern München und Hamburger SV

<sup>6</sup> Vgl. Siekmann/ Droll: Ultra-Randale bei Bochum-Abstimmung, [www.bild.de](http://www.bild.de), [Stand 29.06.2018]

Die hier als Beispiel aufgeführte VfB Stuttgart 1893 AG durchlebte ebenfalls einen mühsamen Weg mit vielen Widerständen bis die Ausgliederung in eine Aktiengesellschaft 2017 beschlossen wurde. Der Verein, welcher im Jahr 2007 als bislang letzter eingetragener Verein Meister der Bundesliga werden konnte, musste nach der Saison 2015/2016 nach jahrelanger Fehlentwicklung den Abstieg in die 2. Bundesliga antreten<sup>7</sup>.

Wenn in dieser Bachelorarbeit von Ausgliederung gesprochen wird, geht es hierbei grundsätzlich um die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung. Andere Abteilungen, die schon länger ausgegliedert waren, z.B. die VfB Stuttgart Marketing GmbH, sind damit nicht gemeint.

## 1.2 Forschungsfragen

Die wissenschaftlichen Fragen, die dieser Arbeit zu Grunde liegen, lauten:

„Wie kann das Problem der Kapitalbeschaffung gelöst werden und wie geht der VfB Stuttgart mit dieser Problemstellung um?“

„Welche Probleme gab es auf dem mühsamen Weg zur Ausgliederung?“

„Aus welchen Gründen wurde die Rechtsform der Aktiengesellschaft für die ausgegliederte Profiabteilung gewählt?“

## 1.3 Methodische Vorgehensweise

Bei dieser Bachelorarbeit handelt es sich um eine literaturbasierte Arbeit, für welche zur Hilfe der Beantwortung der Forschungsfragen die Auswahl der Literatur sehr wichtig ist. Aus diesem Grund wurde zunächst eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt. Bei dieser kristallisierte sich heraus, dass durch den steten Wandel in der Fußballbranche die Aktualität oft von großer Bedeutung ist, in manchen Fällen aber auch auf bewährte Standardwerke zurückgegriffen werden kann. Als äußerst umfassende Quellen zu diesem Thema haben sich das Sammelwerk „Sportmanagement - Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive“ von Gerhard Schewe und Jörn Littkemann, sowie die Beiträge von mehreren Autoren mit Praxisbezug aus dem Werk „Sportmanagement“ von Albert Galli, Vera-Carina Elter, Rainer Gömmel, Wolfgang

---

<sup>7</sup> Vgl. Ruf: Aufschlag nach dem freien Fall, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), [Stand 29.06.2018]

Holzhäuser und Wilfried Straub herausgestellt. Zum Thema Rechtsformen haben sich drei Werke zum Bereich Fußball als nützlich erwiesen: „Teamsportmanagement“ von Marcel Fahrner, „Finanzierung für Fußballunternehmen“ von Alexander Dworak und der Beitrag von Rainer Lorz im „Handbuch Fußball-Recht“. Die Einordnung des Vereinsrechts in den Fußball ist in einem Zeitschriftenaufsatz von Jörg von Appen und Patrick Schwarz gut zusammengefasst.

Auf Grund der bereits erwähnten Aktualität der Beiträge wurden auch viele Internetquellen genutzt, hierbei vor allem die Archive der beiden Tageszeitungen aus der Region „Stuttgarter Nachrichten“ und „Stuttgarter Zeitung“. Für die Beschreibung der als Beispiele genannten Vereine lieferten deren Homepages gute Informationen. Über den Weg der VfB Stuttgart 1893 AG konnten noch zusätzlich Veröffentlichungen des Vereins genutzt werden. Zur kritischen Auseinandersetzung mit dem Thema Ausgliederung beim VfB Stuttgart wurde auf frei zugängliche Veröffentlichungen der Ultragruppierung „Commando Cannstatt“ zurückgegriffen.

Diese Bachelorarbeit ist strukturell folgendermaßen aufgebaut. Im hieran anschließenden Kapitel 2 wird ein theoretischer Überblick über die Grundthematik mit Informationen, die der Leser für den weiteren Verlauf der Arbeit benötigt, gegeben. Die Gründe für die Umstrukturierung eines Fußballclubs zur Steigerung der Kapitalbeschaffung werden hierbei von zwei Seiten betrachtet. Zunächst wird geklärt wieso die Rechtsform des Vereins im professionellen Fußball Probleme bereitet und dann welche Vorteile eine Kapitalgesellschaft für die Kapitalbeschaffung bringt. Im weiteren Verlauf werden dann die einzelnen möglichen Gesellschaftsformen mit jeweiligen Beispielen dargestellt, wobei die vom VfB Stuttgart gewählte Aktiengesellschaft hierbei näher betrachtet und anhand von zwei konträren Beispielen dargestellt wird. In Kapitel 4 liegt der Fokus dann vollständig auf dem VfB Stuttgart. Um dessen Weg zur Ausgliederung nachzuzeichnen, muss sich zunächst kurz die Historie des Vereins angeschaut werden. Der Prozess, der zur Ausgliederung führte und vom Verein zunächst den Titel „Vereinsentwicklung VfB“ erhielt, wurde von der Autorin in zwei zeitliche Abschnitte unterteilt: die erste Phase zwischen 2014 und dem Abstieg 2016 und die zweite mit dem Beginn der Präsidentschaft des aktuellen Präsidenten Wolfgang Dietrich. Die bereits erwähnte kritische Auseinandersetzung gehört ebenso zu einem solchen Umstrukturierungsprozess und wird in dieser Arbeit ebenfalls thematisiert. Abschließend wird in diesem Kapitel der Versuch vorgenommen eine der in Kapitel 1.2 genannten Forschungsfragen zu beantworten und die aktuelle Situation in einem Status Quo darzustellen.

## 2 Theoretische Grundlagen

Um sich der Beantwortung der Forschungsfragen zu nähern, wird zunächst ein theoretischer Überblick gegeben. Dazu wird im nachfolgenden Unterkapitel der Weg des modernen Fußballs beschrieben, von den Anfängen in England, über das zunächst lange vorherrschende Amateurideal in Deutschland und die Gründung der Fußball Bundesliga bis hin zum heutigen Milliardengeschäft mit den drei Profi-Ligen. Anschließend wird in einem weiteren Unterkapitel eine grobe Zusammenfassung über das deutsche Vereinsrecht gegeben und die Gründe für eine Umstrukturierung der Fußballclubs aus wirtschaftlicher Sicht genannt, welche dann wiederum zum Hauptteil der Arbeit überleiten.

### 2.1 Geschichte des Fußballs

Der Fußball hat eine lange Historie. Die ersten Aufzeichnungen lassen sich im frühen China finden und auch die Römer und antiken Griechen spielten eine Art Ballspiel. Diese konnten sich aber nicht durchsetzen und hatten auch wenig mit der Spielform, die in den heutigen Statuten verankert ist, zu tun.<sup>8</sup> Der moderne Fußball tauchte ab 1840 in englischen Elite-Internaten und Schulen als eine Mischform aus dem heutigen Fußball und Rugby wieder auf<sup>9</sup>. In England wurden 1863, also hundert Jahre vor Gründung der Bundesliga, von der FA (Football Association) bei deren Gründung die ersten reinen Fußballregeln festgelegt<sup>10</sup>. Dies gilt als Geburtsstunde des Fußballs, wie er heute noch gespielt wird.

Der Sport mit dem englischen Regelwerk verbreitet sich in weiteren Ländern und löste die Gründung nationaler Verbände aus. Dies führte 1904 zur Gründung der Fédération Internationale de Football Association (FIFA), des Weltverbandes. Die Gründungsmitglieder, welche zunächst alle aus Europa stammten, Frankreich, Belgien, Dänemark, die Niederlande, Spanien, Schweden und die Schweiz vereinbarten die ersten FIFA Statuten, in welchen die Spielregeln der englischen FA als verbindliche Regeln aufgenommen wurden<sup>11</sup>. Am zweiten FIFA-Kongress 1905 in Paris nahmen dann schon acht

---

<sup>8</sup> Vgl. FIFA: Die Geschichte des Spiels - Im Wandel der Zeit, [www.fifa.com](http://www.fifa.com) [Stand 06.06.2018]

<sup>9</sup> Vgl. Grünitz/ von Arndt 2002, 21 und Brüggemeier: Anfänge des modernen Fußballs, [www.bpb.de](http://www.bpb.de) [Stand 06.06.2018]

<sup>10</sup> Vgl. Sengle 2014, 13

<sup>11</sup> Vgl. FIFA: Geschichte der FIFA - Gründung, [www.fifa.com](http://www.fifa.com) [Stand 06.06.2018]

weitere Verbände darunter auch der DFB teil<sup>12</sup>. Ab diesem Zeitpunkt war der internationale Siegeszug des Fußballs nicht mehr aufzuhalten.

Die Anfänge in Deutschland Ende des 19. Jahrhunderts waren zunächst geprägt von Verboten und Ablehnung, da Turnen die beherrschende Sportart war<sup>13</sup>. So schrieb beispielsweise der Turnlehrer Karl Planck 1898 ein Buch über Fußball mit dem Titel „Fusslümmelei - Über Stauchballspiel und englische Krankheit“<sup>14</sup>. Dieser Titel sagt viel über die fehlende breite Akzeptanz dieser Sportart in Deutschland aus. Bereits 1874 schrieb der „Braunschweiger Professor Konrad Koch, einer der großen Pioniere des aus England gekommenen Spiels, [...] die ersten ‚Regeln für das Fußballspiel‘ in Deutschland“<sup>15</sup> auf und 1880 kam es zur ersten Gründung eines reinen Fußballvereins, des Bremer Fußball-Clubs<sup>16</sup>. Am 28. Januar 1900 erfolgte in Leipzig letztlich die Gründung des Deutschen Fußball-Bund als Dachverband des deutschen Fußballsports. Dieser hatte und hat die Organisation einer deutschen Meisterschaft, sowie die Bildung einer Nationalmannschaft zur Aufgabe.<sup>17</sup>

Diese Aufgaben sollten sich aber alle dem grundsätzlichen Ziel das Amateurideal zu erhalten unterordnen. Hiermit hat sich Franz-Josef Brüggemeier in seiner Zeitschriftenabhandlung befasst, welche hier nun zusammengefasst wiedergegeben wird, da erst eine Abkehr von diesem Ideal die heutigen professionellen Strukturen zuließ. Die Zulassung von Berufsspielern fand bei der FA in England bereits 1885 statt. Dies erstickte jegliche Diskussionen diesbezüglich trotz geringer Gehälter im Keim. In Deutschland hingegen wurde dies sehr lange thematisiert und die Entwicklung zum Berufsfußball durch die zwei Weltkriege, die Zeit des Nationalsozialismus, sowie durch das Beharren auf das Amateurideal und die Gemeinnützigkeit vonseiten der DFB Spitze erst deutlich später realisiert. Die Öffnung zum Berufsfußball fand in anderen europäischen Fußballverbänden, neben England, auch schon deutlich früher statt, so wurde z.B. in Österreich, Ungarn, Tschechoslowakei, Italien, Spanien und Frankreich bereits in den 20er und 30er Jahren des vorigen Jahrhunderts das Profitum eingeführt<sup>18</sup>. Geringe Zahlungen, welche bereits damals mit den realen Bedingungen wenig zu tun hatten, gab es zwar in Deutschland schon an die Spieler in den 1920er Jahren aber erst ein Ereignis im Jahr 1963 sorgte dafür, dass das Zeitalter des Profifußballs eingeleitet

---

<sup>12</sup> Vgl. FIFA: Geschichte der FIFA - FIFA nimmt Form an, [www.fifa.com](http://www.fifa.com) [Stand 06.06.2018]

<sup>13</sup> Vgl. Grünitz/ von Arndt 2002, 22

<sup>14</sup> Planck 2004

<sup>15</sup> DFB: Die DFB Geschichte, [www.dfb.de](http://www.dfb.de) [Stand 06.06.2018]

<sup>16</sup> Vgl. Schilhaneck 2006, 3

<sup>17</sup> Vgl. DFB: Die DFB Geschichte, [www.dfb.de](http://www.dfb.de) [Stand 07.06.2018]

<sup>18</sup> Vgl. Sengle 2014, 12

wurde: Die Gründung der Bundesliga. Selbst in dieser, deren Gründung gegenüber den anderen europäischen Fußballverbänden am spätesten erfolgte, wollte der DFB seinen Amateurgedanken noch erhalten und führte zwar den Lizenzspielerstatus aber auch eine Gehaltsobergrenze ein.<sup>19</sup> Um diese abzuschaffen „bedurfte [es] [...] der leidvollen Erkenntnisse aus dem Bundesliga-Skandal des Jahres 1971 [in der Saison 1970/1971 bezahlten abstiegsbedrohte Vereine Bestechungsgelder an Spieler anderer Vereine, Anm. d. Verf.<sup>20</sup>]“, um 1974 die letzten Reste des Amateurdenkens im Spitzensport zu beseitigen und das Vollprofitum uneingeschränkt zu installieren.“<sup>21</sup>

Trotz dieses Rückschlags und eines Einbruchs der Zuschauerzahlen in den 1980er Jahren konnte die gute wirtschaftliche Entwicklung der Bundesliga nicht aufgehalten werden. Dies gilt auch für die später gegründete 2. Bundesliga und die 3. Liga. Es gibt mehrere Faktoren die zu dieser Erfolgsgeschichte beitragen, so z.B. die hohen Fernseheinnahmen, professionelle Management-Strukturen, die Vermarktung und neue Fußballstadien.<sup>22</sup> Die Weltmeisterschaft 1990 und der deutsche Titel brachten einen großen Aufschwung und vermehrt neues Publikum ins Stadion<sup>23</sup>. Dadurch stieg die Erwartungshaltung der Zuschauer und der Erfolgsdruck bei den Vereinen. Es waren keine rein sportlichen Wettkämpfe mehr gewünscht, sondern Events mit Fußball-Stars. Die Vereine entwickelten sich zu „sportzentrierte[n] Freizeitunternehmen“<sup>24</sup> mit einer „globale[n] Unterhaltungsfunktion“<sup>25</sup>. Beim DFB führte dies mit der Zeit zu einer Überforderung, da sich dieser als Hauptaufgabe mit den ideellen Bereichen beschäftigte. Auf Grund dessen wurden 2000 der Ligaverband e.V. und ein Jahr später die DFL Deutsche Fußball Liga GmbH ins Leben gerufen. Sie sind für die Organisation der zwei höchsten deutschen Spielklassen verantwortlich.<sup>26</sup> Sie führen die Lizenzierung der Bundesligaclubs durch und sind für die exklusive Vermarktung der Marke „Bundesliga“ und der Fernsehrechte zuständig<sup>27</sup>.

Die Ausgaben, vor allem in Form der Spielergehälter, ausschlaggebend hierfür war unter anderem auch das 1995 am Europäischen Gerichtshof gefällte Bosman-Urteil<sup>28</sup>,

---

<sup>19</sup> Vgl. Brüggemeier: Geld und Spiele, www.bpb.de [Stand 06.06.2018]

<sup>20</sup> Vgl. Spiegel online: Der Bundesliga-Skandal von 1971, www.spiegel.de, [Stand 25.06.2018]

<sup>21</sup> Sengle 2014, 25

<sup>22</sup> Vgl. Sengle 2014, 24 ff.

<sup>23</sup> Vgl. Schulze-Marmeling: Der lange Weg zum Profi, www.bpb.de [Stand 07.06.2018]

<sup>24</sup> Rasche 2009, 17

<sup>25</sup> Ebenda, 16

<sup>26</sup> Vgl. DFL: Die Historie der DFL, www.dfl.de [Stand 07.06.2018]

<sup>27</sup> Vgl. Grünitz/ von Arndt 2002, 33

<sup>28</sup> Vgl. Brüggemeier: Geld und Spiele, www.bpb.de [Stand 06.06.2018]



stiegen mit der Zeit aber auch immer weiter an, so dass neue Methoden der Kapitalbeschaffung gesucht werden mussten. Die Mehrheit der Fußballvereine sah in der Rechtsform der Kapitalgesellschaft größere Möglichkeiten auf dem Kapitalmarkt. Auf dem 36. DFB-Bundestag am 24.10.1998 in Wiesbaden<sup>29</sup> wurde von den 205 Delegierten eine bahnbrechende Entscheidung getroffen. Es wurde in die DFB Statuten aufgenommen, dass nicht nur eingetragene Vereine sondern auch Kapitalgesellschaften am Spielbetrieb der Bundesliga teilnehmen dürfen. Mit dieser Entscheidung wurde ein lange diskutiertes und von viel Widerstand seitens des Verbands begleitetes Thema zum Abschluss gebracht. Um beide Positionen zu vereinbaren, wurden im sogenannten Eckwertepapier Vorgaben zur Umsetzung, wie etwa das Verbot der Mehrheits- (50+1-Regelung) und Mehrfachbeteiligung (Multi-Club Ownership), gemacht.<sup>30</sup> Dies wurde wie folgend begründet: Es sollte zwar ermöglicht werden die Profiabteilungen auszugliedern, dies sollte dabei aber relativ neutral für den Wettbewerb erfolgen. Der Leistungs- und der Breitensport sollten weiterhin miteinander verbunden bleiben.<sup>31</sup> Die Regelungen, Beschränkungen und Ausnahmen sind im § 8 der Satzung der DFL Deutsche Fußball Liga e.V. festgelegt<sup>32</sup> und gelten für jeden Fußballclub, der eine Lizenz für die Teilnahme an der 1. oder 2. Bundesliga erhalten möchte.

## 2.2 Vereinsrecht und die Probleme im Profifußball

Der Beginn des Vereinsrechts in Deutschland lässt sich auf das Allgemeine Preußische Landrecht von 1794 zurückführen in welchem geregelt war, welche Vereine zulässig sind und somit nicht gegen Recht und Ordnung verstoßen. Dies traf damals auf alle möglichen, aber vor allem auf politische Vereine zu.<sup>33</sup> Erst durch die Paulskirchen-Verfassung von 1849 wurde den Deutschen in § 161f das freie Versammlungsrecht zugestanden<sup>34</sup>.

Das heutige Vereinsrecht ist im BGB, welches 1900 in Kraft trat, in § 21ff geregelt. Hier fand auch zum ersten Mal die Unterscheidung zwischen einem Idealverein, welcher keinen wirtschaftlichen Tätigkeiten nachgeht, und einem wirtschaftlichen Verein, bei welchem die Erteilung der Rechtsfähigkeit von einer staatlichen Behörde erfolgen

---

<sup>29</sup> Vgl. DFB: Bundestag, [www.dfb.de](http://www.dfb.de) [Stand 07.06.2018]

<sup>30</sup> Vgl. Spiegel Online: Revolution in der Bundesliga, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), [Stand 07.06.2018]

<sup>31</sup> Vgl. Eilers 2014, 69 f

<sup>32</sup> Vgl. DFL: Satzung DFL Deutsche Fußball Liga e.V., [www.dfl.de](http://www.dfl.de) [Stand 10.06.2018]

<sup>33</sup> Vgl. Hardtwig 1984, 11 f

<sup>34</sup> Vgl. documentArchiv.de, [www.documentarchiv.de](http://www.documentarchiv.de), [Stand 12.06.2018]

muss, statt.<sup>35</sup> „Sportvereine werden als Zweckgebilde von Menschen für Menschen errichtet“<sup>36</sup>. Sie sind Idealvereine, die laut ihrer Satzung, welche die selbstbestimmte Verfassung eines Vereins ist, den ideellen Zweck der „körperliche[n], geistige[n] und charakterliche[n] Bildung [ihrer] Mitglieder“<sup>37</sup> verfolgen. Von Gesetzeswegen wird ihnen trotzdem nicht jede Art von unternehmerischer Tätigkeit untersagt. Diese Tätigkeiten dürfen aber nur als Hilfe zum Erreichen der ideellen Zwecke eingesetzt werden.<sup>38</sup> Dies ist das sogenannte Nebenzweckprivileg. Die Legitimation zur Nutzung dieser Regelung wäre bei einem Bundesligaverein mit seiner Lizenzspielerabteilung nur dann gegeben, wenn die Einnahmen zur Finanzierung des Gesamtvereins und seiner anderen Abteilungen beitragen würden<sup>39</sup>. Die Idealvereine sind bei ihren wirtschaftlichen Betätigungen genauso wie die wirtschaftlichen Vereine nicht auf eine Gewinnmaximierung ausgelegt. Bei den Gründungen der Bundesligavereine, mit dem wie in 2.1 beschriebenen Amateurgedanken als Ideal, waren die Dimensionen des heutigen Profifußballs noch nicht abzusehen und die Rechtsform des Vereins durchaus legitim. Durch die „umfangreichen wirtschaftlichen Tätigkeiten auf verschiedenen Märkten“ z.B. durch Ticketing, Merchandising, Werbung, Vermarktung der TV Rechte und die Transfersummen muss geklärt werden, ob die Rechtsform des eingetragenen Vereins überhaupt noch tragbar ist<sup>40</sup>. Sollte dies der Fall sein, so wird in juristischen Fachkreisen von einer Rechtsformverfehlung gesprochen, welche dann weitreichende Folgen hätte<sup>41</sup>. Da im Jahr 2009 der Absatz 2 in § 43 BGB gestrichen wurde, welcher einen Entzug der Rechtsfähigkeit zur Folge gehabt hätte, wird nun bei einer erkannten Rechtsformverfehlung der Verein ganz aus dem Vereinsregister gelöscht. Dies würde das Ende des Vereins bedeuten. Da die Folgen einer solchen Entscheidung für diese Arbeit zu weit führen würden, wird hier auf die Arbeit von Jan-Henric Punte verwiesen. Dieser beschreibt in seiner Dissertation zum Thema Kapitalgesellschaften im Fußball und die Vereinbarkeit zwischen Verbandsautonomie und Europarecht auf den Seiten 28-33 die Auswirkungen der Rechtsformverfehlung. All diese Ausführungen lassen erkennen inwieweit die Rechtsform des Vereins eine Gefahr darstellen kann.<sup>42</sup> Da sich die Literatur aber nicht einig ist, ob das Problem der Rechtsformverfehlung und weitere rechtliche Probleme mit der Ausgliederung gelöst sind<sup>43</sup>, sind die rechtlichen Aspekte

---

<sup>35</sup> Vgl. Hueber 1984, 130

<sup>36</sup> Sigloch 2001, 7

<sup>37</sup> FC Schalke 04: Satzung, [www.schalke04.de](http://www.schalke04.de), [Stand 12.06.2018]

<sup>38</sup> Vgl. von Appen/ Schwarz 2014, 112

<sup>39</sup> Vgl. Ebenda

<sup>40</sup> Vgl. Punte 2012, 26

<sup>41</sup> Vgl. von Appen/ Schwarz 2014, 113

<sup>42</sup> Vgl. Punte 2012, 28ff

<sup>43</sup> Vgl. von Appen/Schwarz 2014, 113 und Punte 2012, 46ff

nur bedingt ein Grund für eine Ausgliederung der Profiabteilung. Im Folgenden werden die Hauptgründe dieser Entscheidung aufgeführt.

## 2.3 Kapitalbeschaffung und Professionalisierung

Der Hauptgrund für eine Umstrukturierung liegt wie bereits eingangs beschrieben darin, dass die meisten Fußballvereine weiteres Kapital benötigen, um mit der nationalen und internationalen Konkurrenz und der steigenden Kommerzialisierung mithalten zu können. So stellt „die einfache Möglichkeit der Hereinnahme externen Beteiligungskapitals durch den Verkauf von Gesellschaftsanteilen bzw. Aktien der Kapitalgesellschaft“<sup>44</sup> eine adäquate Lösung dar. Ein Fußballclub, der hingegen nur als e.V. operiert, hat zur Finanzierung die Beiträge der Mitglieder, Spenden oder über Fremdfinanzierung Darlehen zur Verfügung<sup>45</sup>. Die Generierung von Einnahmen, die nicht an den sportlichen Erfolg gekoppelt sind, werden von den Vereinen angestrebt<sup>46</sup>. Der „Schutz des Gesamtvereins vor dem finanziellen Risiko des Profifußballs [z.B. einer Insolvenz, Anm. d. Verf.]“<sup>47</sup> greift bei einer Ausgliederung, da der Mutterverein für die gegründete Gesellschaft nicht haftbar gemacht werden kann.

Auch die Reduzierung der Abhängigkeit von Fremdkapital z.B. Darlehen von Banken für den Stadionbau etc. und der Aufbau von Eigenkapital hat hohe Priorität für die Vereinsverantwortlichen. Durch Veränderungen am Kapitalmarkt vor allem bei der Feststellung von Sicherheiten, was bei einem Fußballclub mit immateriellen Vermögenswerten (Spielerwerte, Markenwerte etc.) schwer zu bewerten ist, hat sich die Vergabe von Krediten erschwert. Der Aufbau von Eigenkapital genießt deshalb hohe Priorität und spielt auch bei der Lizenzvergabe der DFL eine große Rolle. Die Steigerung des Eigenkapitals, dessen Aufbau bei einem Idealverein kein großes Interesse genießt, kann deshalb durch die Beteiligung eines strategischen Partners erreicht werden.<sup>48</sup>

Aus Investorensicht stellt bei der Entscheidung für ein Investment die Rechtsform des eingetragenen Vereins ein Problem dar. Die basisdemokratische Struktur steht für diese meist im Widerspruch zu „der Anreizlogik für Beteiligungen“<sup>49</sup> und ist somit nicht so attraktiv wie etwa eine Investition bei der ein für die Finanzmitteleingabe entsprechen-

---

<sup>44</sup> Von Appen/ Schwarz 2014, 113

<sup>45</sup> Vgl. Dehesselles/ Frodl 2012, 56

<sup>46</sup> Vgl. Mauer/ Schmalhofer 2001, 17

<sup>47</sup> Von Appen/ Schwarz 2014, 113

<sup>48</sup> Vgl. Süßmilch/ Elter 2004, 105f/ 119 und Süßmilch 2012, 86

<sup>49</sup> Hovemann 2005b, 218

des Mitspracherecht vorhanden ist. In einer Kapitalgesellschaft werden außerdem gesetzlich vorgeschrieben professionellere Führungsstrukturen verlangt. Diese sorgen dafür, dass dann in einem Fußballclub ein „höherer Standard an Unternehmensführung, Unternehmenstransparenz und vor allem Unternehmenskontrolle“<sup>50</sup> besteht. Diese Punkte haben für viele Investoren auch eine hohe Bedeutung, da sie somit, anderes als bei einem eingetragenen Verein mit teilweise ehrenamtlichen Verantwortlichen, die aus der Geschäftswelt vertrauten Strukturen antreffen. Doch nicht nur bei neuen Investoren, sondern auch bei Sponsoren oder anderen Interessengruppen bietet die Rechtsform der Kapitalgesellschaft bessere Möglichkeiten<sup>51</sup>. Dies sorgt für eine „gesellschaftsrechtlich verfestigte[...], dauerhafte[...] Einbindung dieser Sponsoren“<sup>52</sup> z.B. beim FC Bayern München mit der adidas AG.

Diese Defizite in den Strukturen wurde auch vom DFB erkannt und mit der Zulassung der Kapitalgesellschaften zum Spielbetrieb versucht zu lösen. Diese Entscheidung, „lässt sich [...] [mit der] Sorge des DFB vor dem Entstehen eines sportlichen Defizits gegenüber der ausländischen Konkurrenz aus Italien, Spanien und England“<sup>53</sup> begründen. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden nun die möglichen Kapitalgesellschaften bei einer Ausgliederung der Profisportabteilung betrachtet und verglichen.

---

<sup>50</sup> Punte 2012, 42

<sup>51</sup> Vgl. Brast/ Kasper 2012, 20

<sup>52</sup> Dehesselles/ Frodl 2012, 57

<sup>53</sup> Punte 2012, 34

### 3 Rechtsformen in der Fußball Bundesliga

„Die Bundesliga lebt noch in der Steinzeit. [...] Die Zukunft kann nur in der Kapitalgesellschaft liegen.“ Dieses Zitat stammt aus einem kicker-Interview von Franz Beckenbauer aus dem Jahr 1996.

Seit dieser Aussage Franz Beckenbauers hat sich strukturell in der Bundesliga viel verändert und seine Prognose bezüglich der Rechtsform hat sich als wahr erwiesen. Während im vorangegangenen Unterkapitel vorrangig die Gründe genannt wurden, welche gegen einen eingetragenen Verein als Rechtsform eines Fußballvereins sprechen, folgt nun die Betrachtung welche anderen Rechtsformen für den professionellen Fußball der heutigen Zeit angemessen sind. Die Wahl hängt dabei immer auch von der jeweiligen Situation, den Strukturen und der Tradition des Vereins ab.

Es operierten in der Bundesliga Saison 2017/2018 weiterhin drei Clubs mit der Rechtsform des eingetragenen Vereins: der FC Schalke 04, der FSV Mainz 05 und der SC Freiburg<sup>54</sup>. Im Folgenden sind die anderen Bundesligisten mit ihrer jeweiligen Rechtsform, sowie dem Ausgliederungsjahr aufgeführt. Ebenfalls erfasst ist die Antwort auf die Frage nach einem Anteilsverkauf. Hierbei ist interessant, dass es drei Bundesligaclubs gibt, die bis Stand Juni 2018, keine Anteile verkauft haben, was darauf schließen lässt, dass entweder nicht nur finanzielle Gründe eine Rolle spielen bei einer Ausgliederung der Profiabteilung oder dass sich nicht automatisch der zum Verein passende Investor finden lässt.

Bundesliga-Verein	Rechtsform	Jahr der Ausgliederung	Abgabe von Anteilen
Bayer 04 Leverkusen	GmbH	1999	Ja
VfL Wolfsburg	GmbH	2001	Ja
Borussia M'gladbach	GmbH	2003	Nein
TSG 1899 Hoffenheim	GmbH	2005	Ja
RB Leipzig	GmbH	2014	Ja
Hannover 96	GmbH & Co. KGaA	1999	Ja
Borussia Dortmund	GmbH & Co. KGaA	1999	Ja

<sup>54</sup> Vgl. kicker: AG? e.V.? Die 18 Bundesligisten und ihre Kapitalanteile, [www.kicker.de](http://www.kicker.de), [Stand 13.06.2018]

Hertha BSC	GmbH & Co. KGaA	2001	Ja
1. FC Köln	GmbH & Co. KGaA	2002	Nein
SV Werder Bremen	GmbH & Co. KGaA	2003	Nein
FC Augsburg	GmbH & Co. KGaA	2006	Ja
Eintracht Frankfurt	AG	2000	Ja
FC Bayern München	AG	2001	Ja
Hamburger SV	AG	2014	Ja
VfB Stuttgart	AG	2017	Ja

Tabelle 1: Bundesliga-Vereine der Saison 17/18 und ihre Rechtsform <sup>55</sup>

Wie in der Tabelle zu sehen ist, ist der VfB Stuttgart, der in dieser Arbeit als Beispiel dient, als Aktiengesellschaft organisiert. Aufgrund dessen werden zunächst die beiden anderen genutzten Rechtsformen, GmbH und die GmbH & Co. KGaA, kurz beschrieben und mit zwei Praxisbeispielen auf ihre Vor- und Nachteile im Profifußball analysiert um dann die Aktiengesellschaft genauer zu betrachten.

## 3.1 GmbH

### 3.1.1 Übersicht

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist eine der bekanntesten Kapitalgesellschaften und kann „zu jedem gesetzlich zulässigen Zweck“<sup>56</sup> gegründet werden. Sie stellt, wie alle ausgegliederten Kapitalgesellschaften, gegenüber dem Mutterverein eine eigene Rechtsperson dar und muss sich an die Gesetze, die im GmbHG geregelt sind und die die Grundlage der folgenden Aussagen darstellen, halten. Bei der GmbH beschränkt sich die Verbindlichkeit für die Gesellschafter im Falle einer Haftung, wie der Name schon sagt, nur auf die Einlage in der Gesellschaft und nicht auf deren Privatvermögen. Die Gründung erfolgt mit der Eintragung im Handelsregister und der Schließung eines Gesellschaftervertrags „mit weitem Spielraum“<sup>57</sup> bei dessen Gestaltung.

<sup>55</sup> Eigene Darstellung

<sup>56</sup> GmbHG (idF v. 17.07.2017), § 1

<sup>57</sup> Berwanger et al.: GmbH, www.wirtschaftslexikon.gabler.de, [Stand 16.06.2018]

Diese Freiheit in der Gestaltung ist für Fußballunternehmen wichtig, da dadurch den Bedürfnissen der Branche und des Clubs entsprechende Inhalte zugefügt werden können.<sup>58</sup>

Jede Kapitalgesellschaft hat, anders als es bei einem eingetragenen Verein festgeschrieben ist, zum Schutz der Gläubiger im Gesetz vorgeschriebene Publizitätsvorschriften. „Allerdings unterliegt die GmbH [im Vergleich zu den anderen möglichen Rechtsformen, Anm. d. Verf.] [...] geringeren Formvorschriften und Publizitätspflichten z.B. hinsichtlich der Veröffentlichung detaillierter Angaben zur Geschäftsentwicklung“<sup>59</sup>. Auf diesen Umstand wird im folgenden Kapitel noch näher eingegangen.

Das zu erbringende Stammkapital liegt bei mindestens 25.000 € und muss mindestens 1 € pro Einlage betragen<sup>60</sup>. Dies ist in die einzelnen Geschäftsanteile, die jeder Gesellschafter aufbringen muss, aufgegliedert<sup>61</sup>. Zur Erhöhung oder Reduzierung des Kapitals, da dies eine Vertragsänderung des Gesellschaftervertrags bedeutet, wird eine Drei-Viertel-Mehrheit der Gesellschafterversammlung benötigt, wohingegen bei normalen Entscheidungen eine einfache Mehrheit ausreicht<sup>62</sup>.

Die GmbH besteht aus zwei vom Gesetz vorgeschriebenen Organen: Der Gesellschafterversammlung und der Geschäftsführung. Ergänzend hierzu kann durch die Satzung als Kontrollorgan ein Aufsichtsrat installiert werden. Die Gesellschafterversammlung, welche das höchste Organ darstellt, hat die Weisungsbefugnis gegenüber der Geschäftsführung. Diese wiederum stellt die Vertretung nach außen dar und hat auch die Leitungsfunktion nach innen, wird aber von der Gesellschafterversammlung überprüft, bestellt und abberufen.<sup>63</sup>

Die Anteile an einer GmbH sind aufgrund dessen, dass diese nicht an der Börse notiert werden kann, nur einem begrenzten Kreis an Gesellschaftern zugänglich und werden deshalb häufig von langjährigen Investoren erworben<sup>64</sup>. Da durch die lange Zusammenarbeit oft ein Vertrauens- oder auch Abhängigkeitsverhältnis entstanden ist, besteht auch ein geringerer Bedarf an neuem externem Kapital für die Fußballgesell-

---

<sup>58</sup> Vgl. Becker/ Böcker/ Nienaber 2012, 122

<sup>59</sup> Fahrner 2014, 26

<sup>60</sup> Vgl. GmbHG (idF v. 17.07.2017), § 5 (1)

<sup>61</sup> Vgl. Lorz 2012, 813

<sup>62</sup> Vgl. Berwanger et al.: GmbH, [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), [Stand 16.06.2018]

<sup>63</sup> Vgl. Berwanger et al.: GmbH, [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), [Stand 16.06.2018] und Lorz 2012, 812f und Fahrner 2014, 28

<sup>64</sup> Vgl. Punte 2012, 64

schaft<sup>65</sup>. Dies trifft aber in der Praxis nur auf wenige Vereine zu und somit kann diese Rechtsform eher ein Problem bei der Kapitalbeschaffung darstellen, da der Zugang zum freien Kapitalmarkt nicht uneingeschränkt geöffnet ist. „Angesichts [hoher] Übertragungshürden [hohe Kosten und zeitintensiv durch notarielle Beurkundung, Anm. d. Verf.] ist eine hohe Fluktuation von GmbH-Gesellschaftern unwahrscheinlich“<sup>66</sup>. Dieser Umstand wiederum bietet den Fußballvereinen auch Sicherheit.

In der Bundesliga hat die GmbH praktisch eine besondere Rolle, da drei der fünf in dieser Gesellschaftsform operierenden Clubs unter die Bestimmung der sogenannten „Lex Leverkusen“ fallen. Diese Regelung wird nun anhand des Namensgebers, der Bayer 04 Leverkusen GmbH, näher erläutert.

### 3.1.2 Praxisbeispiel: Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH

Der TSV Bayer 04 Leverkusen e.V., welcher im Jahr 1904 von Mitarbeitern der „Farbenfabriken vorm. Friedrich Bayer & Co.“, mittlerweile Bayer AG, gegründet wurde, war der erste Verein in der Bundesliga der seine Profifußballabteilung ausgegliedert hat. Auf der Mitgliederversammlung am 01. April 1999 wurde dieser Schritt mit einer Drei-Viertel-Mehrheit beschlossen und es entstand die Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH, welcher die Profimannschaft sowie die A und B Jugend angehören.<sup>67</sup> Zu den Strukturen von Bayer 04 Leverkusen liefert der damalige Geschäftsführer Wolfgang Holzhäuser in seinem Beitrag in dem von Albert Galli et al. herausgegebenen Fachbuch „Sportmanagement“ gute Einblicke, welche in die folgenden Ausführungen einfließen.

Sie ist eine hundertprozentige Tochter der Bayer AG, denn durch eine Ausnahmeregelung der 50+1 Regel, die bereits erwähnte „Lex Leverkusen“, konnte der Bayer Konzern alle Anteile an der GmbH übertragen bekommen. Hiermit sollte dessen Engagement im Sport Würdigung erfahren<sup>68</sup>. In § 8 Abs. 2 der DFL Satzung ist festgehalten, dass Unternehmen oder private Investoren, wenn sie einen Verein über 20 Jahre „ununterbrochen und erheblich gefördert“ haben und auch nach der Ausgliederung weiterhin den Mutterverein mit den Amateurabteilungen unterstützen, nach Bewilligung der DFL über die Mehrheit an dem ausgegliederten Fußballunternehmen verfügen dürfen. Dieser Regelung konnten sich bislang die VfL Wolfsburg-Fußball GmbH mit dem

---

<sup>65</sup> Vgl. Hovemann 2005a, 233

<sup>66</sup> Fahrner 2014, 26

<sup>67</sup> Vgl. Bayer 04 Leverkusen: Historie, [www.bayer04.de](http://www.bayer04.de), [Stand 16.06.2018]

<sup>68</sup> Vgl. Holzhäuser 2012, 26



Mutterkonzern Volkswagen AG und die TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH mit der Privatperson Dietmar Hopp<sup>69</sup> anschließen.

Das Verhältnis zwischen Gesellschafter und Fußballclub ist dadurch, wie bereits beschrieben, ein ganz Spezielles. Dies zeigt sich auch darin, dass der ehemalige Sprecher der Geschäftsführung, dies entspricht dem Leiter der Geschäftsführung, der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH Wolfgang Holzhäuser den Bundesligisten als „Fußball-Werbetochter“<sup>70</sup> bezeichnete. Die Verbindung über sogenannte „Ergebnisabführungsverträge“ unterhält die Bayer AG mit den Tochtergesellschaften, so auch mit dem Fußballunternehmen. Dies lässt sich folgendermaßen erklären, erzielt „die werbetreibende Tochter [einen] Verlust, dann gleicht die Bayer AG diesen aus. Gewinne müssen jedoch an den Konzern abgeführt werden“.<sup>71</sup>

Von den bereits im vorangegangenen Überblick beschriebenen geringeren Vorschriften bezüglich der Publizität können auch die Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH und die Bayer AG profitieren. So macht das Fußballunternehmen bei der Veröffentlichung des Jahresabschlusses im Bundesanzeiger von der Befreiungsvorschriften nach § 264 Abs. 3 HGB Gebrauch und veröffentlicht die Zahlen, wie alle Tochtergesellschaften des Konzerns, im Konzernabschluss der Bayer AG. Aus diesem Grund können die Kapitaltransfers zwischen Konzernmutter und Fußballtochter nahezu versteckt werden.<sup>72</sup>

Dadurch lässt sich aus Sicht des Konzerns eine „Basis für eine[...] mögliche[...] Diskussion in der Öffentlichkeit“<sup>73</sup> vermeiden.

Bei Bayer 04 Leverkusen gibt es als Organe der GmbH einen Gesellschafterausschuss, dies entspricht der im vorangegangenen Unterkapitel beschriebenen Gesellschafterversammlung. Dieser besteht aus führenden Kräften der Bayer AG und dem Präsidenten des Muttervereins. Der Vorsitzende ist der Aufsichtsratsvorsitzende des Mutterkonzerns Werner Wenning.<sup>74</sup> Über einen zusätzlichen Aufsichtsrat, welcher keine gesetzliche Pflicht darstellt, verfügt die Gesellschaft nicht. Im folgenden Organigramm aus dem Jahr 2015 ist die Geschäftsführung der Bayer 04 Leverkusen Fußball

---

<sup>69</sup> Vgl. Süddeutsche Zeitung: Hopp übernimmt Mehrheit bei 1899 Hoffenheim, [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de), [Stand 17.06.2018]

<sup>70</sup> Holzhäuser 2012, 28

<sup>71</sup> Ebenda, 26

<sup>72</sup> Vgl. Dworak 2010, 65 und Schmitt: Wie Bayer 04 Leverkusen Spieler reich macht, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), [Stand 17.06.2018]

<sup>73</sup> Dworak 2010, 65

<sup>74</sup> Vgl. Bayer 04 Leverkusen: Organisation, [www.bayer04.de](http://www.bayer04.de), [Stand 17.06.2018]

GmbH aufgeführt. Dies entspricht ab dem 01.07.2018 nicht mehr dem aktuellen Stand, da sich an der Spitze ein Wechsel vollzieht. Der momentane Sprecher der Geschäftsführung Michael Schade wird aus Altersgründen seine Position aufgeben und sie an Fernando Carro de Prada übergeben<sup>75</sup>.

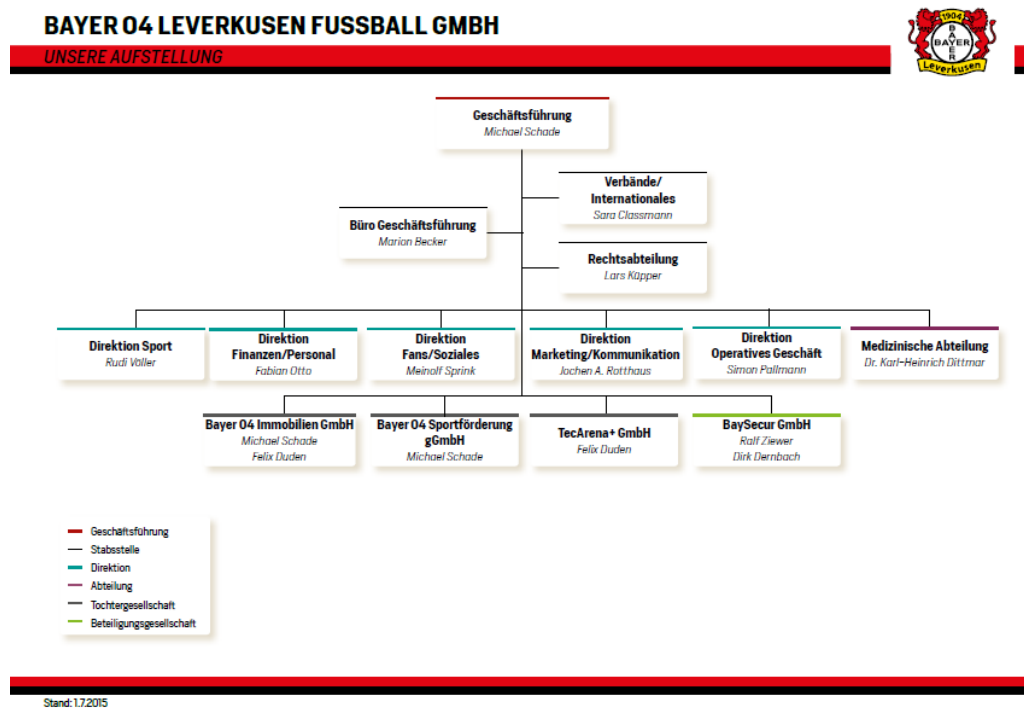


Abbildung 1 Organigramm der Bayer 04 Leverkusen GmbH (Stand: 1.7.2015)<sup>76</sup>

<sup>75</sup> Vgl. Bayer 04 Leverkusen: News, [www.bayer04.de](http://www.bayer04.de), [Stand 17.06.2018]

<sup>76</sup> Bayer 04 Leverkusen: Organigramm, [www.bayer04.de](http://www.bayer04.de), [Stand 17.06.2018]

## 3.2 GmbH & Co. KGaA

### 3.2.1 Übersicht

„Die Ausgliederung auf eine GmbH & Co. KG aA kombiniert eine Personengesellschaft - die Kommanditgesellschaft (KG) - mit einer Kapitalgesellschaft, der GmbH.“<sup>77</sup> Es handelt sich dabei „steuerrechtlich um eine ‚Zwitterrechtsform‘“<sup>78</sup>, welche aber über die Möglichkeiten einer Aktiengesellschaft bei der Beschaffung von Kapital verfügt<sup>79</sup> und somit anders als die reine GmbH freien Zugang zum Kapitalmarkt ermöglicht. Sie wird in der Fachliteratur als „komplex“<sup>80</sup> und „exotische“<sup>81</sup> Rechtsform beschrieben.

Die Basis bildet die Kommanditgesellschaft auf Aktien, welche in § 278-290 des Aktiengesetzes geregelt ist und sich aus Kommanditisten und Komplementären zusammensetzt. Hierbei handelt es sich um einen unbeschränkt haftenden Gesellschafter (Komplementär) und sogenannte Kommanditaktionäre, die Aktienanteile erwerben und nur mit ihrer getätigten Kapitaleinlage haften. Im Fall der kombinierten GmbH & Co. KGaA übernimmt die Rolle des unbeschränkt haftenden Komplementärs die GmbH. Diese haftet wiederum, wie bereits in Kapitel 3.1.1 beschrieben, beschränkt mit ihrer Einlage. Das Stammkapital der GmbH & Co. KGaA beträgt 50.000 €.

Strukturell ist diese Rechtsform in die Organe Vorstand, Hauptversammlung und Aufsichtsrat untergliedert. Der Komplementär ist der sogenannte „geborene Vorstand“, was so viel bedeutet wie, „dass der Komplementär ‚Vorstand‘ kraft Gesetzes ist und nicht wie bei einer AG vom Aufsichtsrat bestimmt oder abberufen werden kann“<sup>82</sup>. Im Fall der vorgeschalteten GmbH bedeutet das, dass die GmbH somit der Vorstand ist und ihre Geschäftsführung die Geschäftsführung der gesamten Gesellschaft stellt<sup>83</sup>, über welche er die Weisungsbefugnis besitzt. Die Bestellung des Aufsichtsrats, dessen Möglichkeiten auf die Geschäftsleitung Einfluss zu nehmen nicht vorhanden sind, erfolgt durch die Hauptversammlung der Kommanditisten<sup>84</sup>.

---

<sup>77</sup> Fahrner 2014, 26

<sup>78</sup> Hasler 2015, 9

<sup>79</sup> Vgl. Fahrner 2014, 26

<sup>80</sup> Fahrner 2014, 30

<sup>81</sup> Lorz 2012, 814

<sup>82</sup> Dworak 2010, 66

<sup>83</sup> Vgl. Neveling 2012, 80

<sup>84</sup> Vgl. Fahrner 2014, 31

Für die Fußballvereine in der Bundesliga, die in eine GmbH & Co. KGaA ausgegliedert haben, gilt es neben den Bestimmungen des Gesetzgebers auch noch die Regelungen der DFL einzuhalten. In § 8 Abs. 3 der DFL Satzung ist festgehalten, dass der Mutterverein entweder selbst oder eine zu 100% beherrschte Tochter-GmbH die Position des Komplementärs besetzen muss. Weiterführend wird ebenfalls festgelegt, dass die 50+1 Regelung ihrem Wortlaut nach keine Anwendung finden muss, „wenn auf andere Weise sichergestellt ist, dass er [der Mutterverein, Anm. d. Verf.] eine vergleichbare Stellung hat wie ein an der Kapitalgesellschaft mehrheitlich beteiligter Gesellschafter“<sup>85</sup>. Diese geschieht indem der zwischengeschalteten GmbH „die kraft Gesetzes eingeräumte Vertretungs- und Geschäftsführungsbefugnis uneingeschränkt zusteht“<sup>86</sup>. Somit kann die Kapitalmehrheit von Investoren besessen werden und der Mutterverein, dem Grundsatz der Mehrheitsbeteiligung entsprechend, trotzdem die Stimmmehrheit haben<sup>87</sup>. Dessen Einfluss ist in dieser Konstellation als Gesellschafter der GmbH umfassender gestaltet als bei der Aktiengesellschaft<sup>88</sup>. Die zwischengeschaltete GmbH bietet für den eingetragenen Verein aber noch einen weiteren Vorteil, so sind bei einer möglichen Insolvenz der Fußballgesellschaft die anderen Abteilungen und Sparten des Muttervereins nicht betroffen.<sup>89</sup>

Diese Regelung bietet somit die Möglichkeit, „dass - im Gegensatz zur reinen AG oder GmbH - 100% der Anteile veräußert werden können, so dass die Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten hier vordergründig am größten erscheinen“<sup>90</sup>. Der Komplementär, die 100% Tochter des Vereins, nimmt in dieser Konstellation eine „starke Stellung“<sup>91</sup> ein, dahingegen bleiben die Kommanditisten in einer schwachen Position. Obwohl die GmbH & Co. KGaA die am meisten genutzte Rechtsform in der Bundesliga ist (s. Tabelle 1) hat sie ein „negative[s] Image [und] [...] Defizite[...] bzgl. der Corporate Governance - unangemessene Stimmrechteverteilung bzw. Einflussmöglichkeiten sowie mangelnde Kontrollrechte“<sup>92</sup> durch die Kommanditaktionäre. Potenzielle Gesellschafter einer KGaA könnten durch die Gegebenheit, dass sie zwar Geldgeber sind dieses ihnen aber kein Mitspracherecht im Führungsbereich einräumt, abgeschreckt sein<sup>93</sup>.

---

<sup>85</sup> DFL Satzung (idF v. 24.10.2016) § 8 Abs. 3

<sup>86</sup> Ebenda

<sup>87</sup> Vgl. Holzhäuser 2012, 27

<sup>88</sup> Vgl. Fahrner 2014, 26

<sup>89</sup> Vgl. Paul/ Sturm 2004, 210

<sup>90</sup> Becker/ Böcker/ Nienaber 2012, 119f

<sup>91</sup> Hovemann 2005a, 234

<sup>92</sup> Becker/ Böcker/ Nienaber 2012, 121

<sup>93</sup> Vgl. Punte 2012, 66

Die Gesellschaft kann auch an der Börse notiert werden. Diese spezielle Form wird in Unterkapitel 3.2.2 nun anhand des einzig börsennotierten Bundesligisten Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA erläutert.

### 3.2.2 Praxisbeispiel: Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA

Die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA nimmt eine Sonderstellung in der deutschen Fußballlandschaft ein. Am 31. Oktober 2000 wurde der am 19.12.1909 gegründete<sup>94</sup> Fußballclub als erster und bislang einziger an der Frankfurter Börse notiert. Vorrausgegangen war diesem Ereignis der Beschluss der Mitgliederversammlung am 28. November 1999 mit dem die Ausgliederung von Teilen des Vereins in eine Kommanditgesellschaft auf Aktien realisiert wurde. Dieser Schritt sollte die wirtschaftlichen und sportlichen Möglichkeiten des Vereins vergrößern.<sup>95</sup> Dieses Ziel wäre 2005 beinahe in einem Fiasko geendet. Der zu dieser Zeit amtierende Präsident Gerd Niebaum und der damalige Geschäftsführer Michael Meier mussten am 8. Oktober 2004 auf einer Pressekonferenz eine wahre Horrorbilanz veröffentlichen. Es waren in den letzten Jahren 118,8 Millionen € Schulden entstanden. Der 14. März 2005 stellt deshalb einen entscheidenden Wendepunkt in der jüngeren Vereinsgeschichte von Borussia Dortmund dar. An diesem Tag gaben die Haupteigentümer des Stadions ihre Zustimmung zum vorgestellten Konzept der Sanierung.<sup>96</sup> Der während der Krise neu eingesetzte Geschäftsführer Hans-Joachim Watzke gesteht Monate nach dieser Entscheidung ein: „Wir standen einen Millimeter vor der Insolvenz“<sup>97</sup>.

Die Aktien der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA starteten den Handel an der Börse am 31. Oktober 2000 mit einem Ausgabewert von 11 €<sup>98</sup>. Der aktuelle Aktienkurs am 19.06.2018 um 17:35 Uhr betrug 5,69 €<sup>99</sup>. Die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA kann seit der letzten Kapitalerhöhung am 10.09.2014 auf ein Grundkapital von 92 Millionen € verweisen<sup>100</sup>. Der größte Aktienanteil befindet sich dabei mit aktuell knapp unter 60% im Streubesitz. Das heißt, dass sie von vielen Aktionären gehalten werden und frei am Markt gehandelt werden. Die restlichen knapp 40% befinden sich

---

<sup>94</sup> Vgl. Borussia Dortmund: Chronik 1909, [www.bvb.de](http://www.bvb.de), [Stand 20.06.2018]

<sup>95</sup> Vgl. Borussia Dortmund: Chronik 2000, [www.bvb.de](http://www.bvb.de), [Stand 20.06.2018]

<sup>96</sup> Vgl. Zeit Online: Vor zehn Jahren: BVB-Rettung in letzter Minute, [www.zeit.de](http://www.zeit.de), [Stand 20.06.2018] und RP online: Chronologie der Dortmunder Fast-Insolvenz, [www.rp-online.de](http://www.rp-online.de), [Stand 20.06.2018]

<sup>97</sup> Zorn: „Wir standen einen Millimeter vor der Insolvenz“, [www.faz.net](http://www.faz.net), [Stand 20.06.2018]

<sup>98</sup> Vgl. Borussia Dortmund: Chronik 2000, [www.bvb.de](http://www.bvb.de), [Stand 20.06.2018]

<sup>99</sup> Vgl. BVB Aktie: Aktienkurs, [www.aktie.bvb.de](http://www.aktie.bvb.de), [Stand 19.06.2018]

<sup>100</sup> Vgl. BVB Aktie: Basisdaten, [www.aktie.bvb.de](http://www.aktie.bvb.de), [Stand 20.06.2018].

im Besitz von fünf größeren Aktionären. Der Mutterverein Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund hält dabei aber nur noch 5,53%. Hieran lässt sich anhand der zwei folgenden Abbildungen am besten die Struktur dieser Rechtsform erkennen und die Mehrheit des Kapitals hierbei nicht gleichbedeutend mit Stimmenmehrheit ist. Bei der bereits erwähnten letzten Kapitalerhöhung haben durch eine „nichtöffentliche Privatplatzierung“<sup>101</sup> die weiteren Aktionäre ihren Umfang erhöht (Evonik Industries AG und der Privatinvestor Bernd Geske) oder sind neu dazugekommen (SIGNAL IDUNA und Puma SE). Mit einem Umfang von 14,78% ist die Evonik Industries AG, welche zugleich bis 2025 als Hauptsponsor auftritt<sup>102</sup>, der größte Einzelaktionär.<sup>103</sup>

Somit stellt sich die Aktienverteilung bei der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA wie folgt dar:

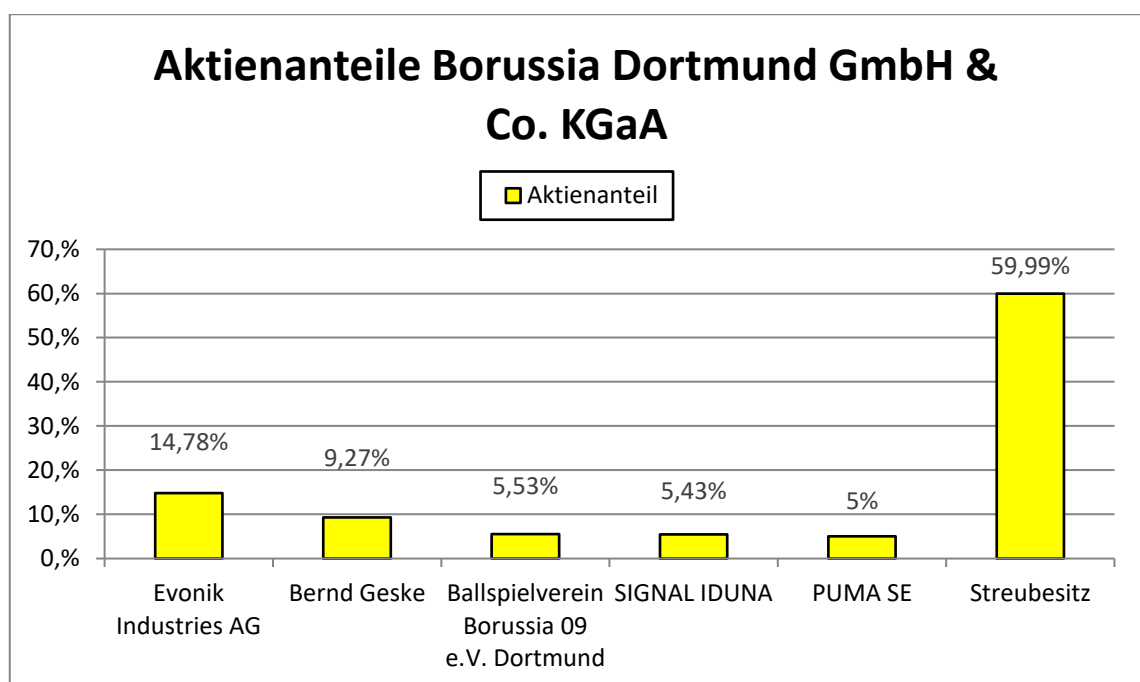


Abbildung 2: Aktienanteile Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA<sup>104</sup>

Ausgehend von den Erläuterungen im vorangegangenen Kapitel stellt sich die strukturelle Organisation von Borussia Dortmund folgendermaßen dar:

<sup>101</sup> BVB Aktie: IR News, [www.aktie.bvb.de](http://www.aktie.bvb.de), [Stand 20.06.2018]

<sup>102</sup> Vgl. Handelsblatt: Evonik kauft sich bei Borussia Dortmund ein, [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), [Stand 20.06.2018]

<sup>103</sup> Vgl. BVB Aktie: Aktionärsstruktur, [www.aktie.bvb.de](http://www.aktie.bvb.de), [Stand 20.06.2018]

<sup>104</sup> In Anlehnung an BVB Aktie: Aktionärsstruktur, [www.aktie.bvb.de](http://www.aktie.bvb.de), [Stand 20.06.2018]



Abbildung 3: Gesellschaftsrechtliche Strukturen von Borussia Dortmund<sup>105</sup>

In dieser Abbildung lässt sich das bereits beschriebene Verhältnis zwischen dem Komplementär, der Kommanditgesellschaft und dem Mutterverein klar erkennen. Die nur zu diesem Zweck gegründete Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH übernimmt in dieser Konstellation die Rolle des Komplementärs und ist eine hundertprozentige Tochter des Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund<sup>106</sup>. Diese besteht aus einem Beirat, welcher sich aus Mitgliedern des Vereinsvorstandes mit dem Vereinspräsidenten Dr. Reinhard Rauball und eines ebenfalls im Verein installierten Wirtschaftsrates zusammensetzt. Somit hat der Mutterverein die Kontrolle über die GmbH und direkten Einfluss auf die Bestellung und Überwachung der Geschäftsführer. Die Geschäftsführer der Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH und somit Geschäftsführer des Konzerns sind Hans-Joachim Watzke als Vorsitzender, Thomas Treß und seit dem 01. März 2018 Carsten Cramer<sup>107</sup>. Ebenfalls gut zu erkennen ist der in 3.2.1 beschriebene geringe Einfluss (kein Bestellrecht, nur Überwachungsrecht) des von der Hauptversammlung der Aktionäre gewählten Aufsichtsrats. Diese Einschränkung der Rechte und Pflichten wird auch vom Verein auf der Homepage ebenso deutlich beschrieben<sup>108</sup>.

### 3.3 AG

<sup>105</sup> BVB Aktie: Unternehmensportrait, [www.aktie.bvb.de](http://www.aktie.bvb.de), [Stand 20.06.2018]

<sup>106</sup> Vgl. Ebenda, [Stand 20.06.2018]

<sup>107</sup> Vgl. BVB Aktie: Geschäftsführung, [www.aktie.bvb.de](http://www.aktie.bvb.de), [Stand 20.06.2018]

<sup>108</sup> Vgl. BVB Aktie: Unternehmensportrait, [www.aktie.bvb.de](http://www.aktie.bvb.de), [Stand 20.06.2018]

Als dritte und letzte mögliche Kapitalgesellschaft wird nun die Aktiengesellschaft beschrieben. Dies wird dabei ausführlicher als für die beiden anderen Rechtsformen geschehen, da es für den weiteren Verlauf der Arbeit, sowie zur Beantwortung einer der Forschungsfragen (s. Kapitel 1.2) von Bedeutung ist. Zunächst werden hierfür die einzelnen Teilbereiche einer Aktiengesellschaft, Gründung, Satzung, Organe und Auflösung, betrachtet und dann anhand von zwei Beispielen in die Praxis übertragen.

### 3.3.1 Rechtsstellung und Gründung einer Aktiengesellschaft

Die Aktiengesellschaft, kurz AG genannt, hat eine eigene Rechtspersönlichkeit und ist somit eine juristische Person. „Die Zerlegung des Grundkapitals in Aktien“<sup>109</sup> (§ 1 Abs. 2 AktG) ist das kennzeichnende einer AG. Sie muss nach den Bestimmungen des Aktiengesetzes (AktG) handeln, welches auch diesen Ausführungen zu Grunde liegt und ist bei einer Haftung ebenfalls nur auf die von den Gesellschaftern durch den Kauf von Aktienanteilen eingebrachte Einlage beschränkt, was in § 1 Abs. 1 des Aktiengesetz geregelt ist. Das Grundkapital wird durch diese Einlage aufgebaut und muss genauso wie bei der Kommanditgesellschaft auf Aktien mindestens 50.000 € betragen.<sup>110</sup>

Vor der Gründung einer Kapitalgesellschaft für die ausgegliederte Profiabteilung, dies gilt auch für die GmbH und die GmbH & Co. KGaA, müssen sich die Fußballvereine zunächst mit dem Finanzamt bezüglich des Gemeinnützigkeitsstatus des Muttervereins und des steuerneutralen Übergang dieses Bereiches abstimmen sowie die Zustimmung zu diesem Schritt bei der DFL einholen<sup>111</sup>.

Wenn diese Bedingungen erfüllt sind, muss die eigentliche Gründung der Aktiengesellschaft, welche zehn Schritte umfasst, durch die notariell beurkundete Feststellung der Satzung erfolgen. Die Satzung, welche von großer Bedeutung ist, wird im Folgenden Unterkapitel genauer erläutert. Zeitgleich zu diesem Schritt werden, wie in § 29 AktG bestimmt, die Aktien von den Gründern gegen Einlagen übernommen. Dies gilt dann als sogenannte Errichtung der Gesellschaft als sogenannte Vorgesellschaft. Als Gründer sind laut § 28 die Gesellschafter, welche bei der Feststellung der Satzung dabei waren, definiert. Diese sind dann im nächsten Schritt auch für die notariell beurkundete Bestellung des ersten Aufsichtsrats und falls vorgesehen des Abschlussprüfers verantwortlich. Der erste Vorstand, auf dessen Aufgaben und Pflichten ebenso wie auf die

---

<sup>109</sup> Fahrner 2014, 26

<sup>110</sup> Vgl. Dautzenberg et al.: Aktiengesellschaft, [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), [Stand 21.06.2018] und Dworak 2010, 61

<sup>111</sup> Vgl. Fahrner 2014, 26



der anderen Organe in 3.3.3 eingegangen wird, wird wiederum durch den Aufsichtsrat bestellt. Dies alles ist in § 30 des Aktiengesetzes geregelt und bildet die Grundlage für den nächsten Schritt. Der Vorstand und der Aufsichtsrat sind die ersten Prüfungsorgane bei der Gründungsprüfung. Sie fassen in einem Prüfungsbericht, der den von den Gründern erstellten Gründungsbericht mit einbezieht, ihre Ergebnisse zusammen. Nach der Leistung der Einlage und der Anmeldung im Handelsregister müssen die eingereichten Unterlagen, welche in § 37 festgelegt sind, zunächst einer Prüfung des Registergerichts unterzogen werden. Daraufhin folgt dann erst die Eintragung ins Handelsregister, bei welcher die Aktiengesellschaft ihre eigene Rechtspersönlichkeit zugesprochen bekommt. Als letzter Schritt erfolgt dann die Ausgabe der Aktien.<sup>112</sup>

Diese können als sogenannte Nennbetragsaktien oder Stückaktien ausgegeben werden. Letztgenannte haben dabei keinen Nennwert, wohingegen bei den Nennbetragsaktien der Nennwert mindestens bei 1 € liegen muss. Trotzdem sind beide Formen gleichermaßen am Grundkapital beteiligt.

Die Aktiengesellschaft kann dann nach allen erfolgten Schritten zur Gründung auch an der Börse notiert werden und dort Dank geringer Formvorschriften bei der Veräußerung der Aktien als „Kapitalsammelbecken“<sup>113</sup> bezeichnet werden. Da dies auf keine, der in dieser Arbeit behandelten Unternehmen zutrifft, wird dieser Punkt bei den weiteren Ausführungen ein wenig außer Acht gelassen.

### 3.3.2 Satzung einer Aktiengesellschaft

Bei einer Aktiengesellschaft gilt das „Prinzip der formellen Satzungsstrenge“<sup>114</sup> und daher ist die „auf die Bedürfnisse der jeweiligen Klubs zugeschnittene Ausgestaltung der Satzung [...] nur beschränkt möglich“<sup>115</sup>. Die folgenden Punkte müssen laut § 23 zwingend enthalten sein:

- I. Die Namen und Anzahl der Gründer
- II. Nennwert der Nennbetragsaktien bzw. Anzahl der Stückaktien
- III. Eingezahlter Betrag des Grundkapitals

---

<sup>112</sup> Vgl. Breuer et al.: Gründung einer AG, [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), [Stand 21.06.2018]

<sup>113</sup> Lorz 2012, 807

<sup>114</sup> Ebenda, 811

<sup>115</sup> Punte 2012, 65

- IV. Firma und Gesellschaftssitz
- V. Unternehmensgegenstand; bei Industrie- und Handelsgesellschaften Art der Erzeugnisse und Waren
- VI. Höhe des Grundkapitals
- VII. Zerlegung des Grundkapitals in Nennbetragsaktien (Nennwert und Anzahl) oder Stückaktien (Anzahl)
- VIII. Ausstellung auf den Inhaber oder auf den Namen
- IX. Zahl der Vorstandmitglieder oder Festlegungsregeln über deren Anzahl
- X. Form für die Bekanntmachung der Gesellschaft<sup>116</sup>

Neben diesen Punkten kann das Thema Gewinnausschüttung, laut § 60 Abs. 3 AktG, in der Satzung einer Aktiengesellschaft eine andere Verteilung, als die gesetzmäßig vorgeschriebene nach Grundkapitalsanteilen, festgelegt werden<sup>117</sup>.

Für jede Satzung der hier beschriebenen Fußball-Kapitalgesellschaften gilt, dass zusätzlich noch ein Passus enthalten sein muss indem die Verbandsautonomie des DFB anerkannt wird und aufgrund der hierarchischen Struktur im Sport dessen Regeln verbindlich sind<sup>118</sup>.

### 3.3.3 Organe einer Aktiengesellschaft

Die Aktiengesellschaft setzt sich aus denselben drei Organen wie die Kommanditgesellschaft auf Aktien zusammen: der Hauptversammlung, dem Vorstand und dem Aufsichtsrat. Deren Aufgaben, Pflichten und Rechte, sowie die Verteilung der Kompetenzen sind in §§ 76-149 AktG geregelt.

Bestellung, Abberufung  
und Überwachung

---

<sup>116</sup> Vgl. AktG (idF v. 17.07.2017), § 23

<sup>117</sup> Vgl. Lorz 2012, 808

<sup>118</sup> Vgl. DFB Satzung (idF v. 4.11.2016), § 3

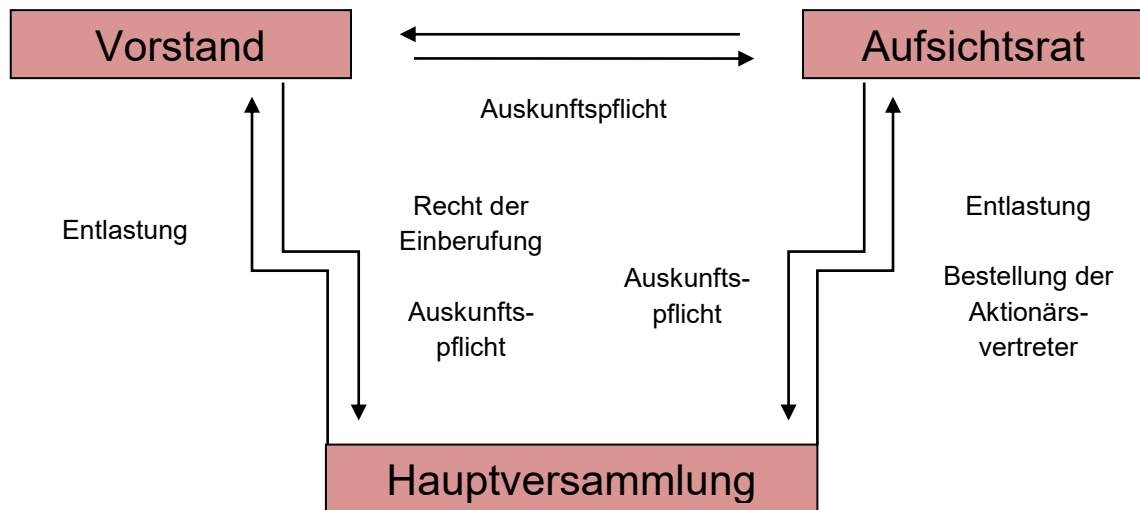


Abbildung 4: Organe einer Aktiengesellschaft<sup>119</sup>

Die gründliche Abgrenzung von den Aktionären, die als Eigentümer auftreten und dem Vorstand als Geschäftsleitung ist bezeichnend für die Aktiengesellschaft<sup>120</sup>. Als oberstes Organ einer Aktiengesellschaft gilt die Hauptversammlung<sup>121</sup>. In dieser üben die Aktionäre ihre ihnen zustehenden Rechte, wie das Stimm-, Auskunfts- und Rederecht aus<sup>122</sup>. Der Vorstand und der Aufsichtsrat sind neben den Aktionären als Teilnehmer ebenfalls anwesend. Die ordentliche Hauptversammlung findet einmal im Jahr in den ersten acht Monaten des Geschäftsjahres statt und wird durch den Vorstand einen Monat vorab mit der Bekanntgabe der Tagesordnung einberufen. Unter besonderen Voraussetzungen wie z.B. bei der Gefährdung des Gesellschaftswohls kann die Einberufung einer außerordentlichen Hauptversammlung durch den Aufsichtsrat (§ 121 AktG) oder auf Verlangen einer fünfprozentige Minderheit nach fristgemäßer Ankündigung (§ 122 AktG) erfolgen.<sup>123</sup> Die Mitglieder der Hauptversammlung bestellen, wie in Abbildung 4 ersichtlich, die Aktionärsvertreter des Aufsichtsrats. Ebenso sind sie für die Entlastung des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie den Beschluss der Gewinnverwendung zuständig.<sup>124</sup> Bei diesen Beschlüssen reicht im Regelfall, wenn durch das Gesetz oder die Satzung nicht anders geregelt, eine Stimmenmehrheit aus<sup>125</sup>. Bei „Grundlagenbeschlüsse[n]“<sup>126</sup> wie einer Satzungsänderung, der Auflösung der Ge-

<sup>119</sup> Eigene Darstellung

<sup>120</sup> Vgl. Fahrner 2014, 26

<sup>121</sup> Vgl. Ebenda, 29

<sup>122</sup> Vgl. Lorz 2012, 808

<sup>123</sup> Vgl. Berwanger et al.: Hauptversammlung, [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), [Stand 24.06.2018]

<sup>124</sup> Vgl. Dautzenberg et al.: Aktiengesellschaft, [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), [Stand 24.06.2018]

<sup>125</sup> Vgl. Berwanger et al.: Stimmenmehrheit, [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), [Stand 24.06.2018]

<sup>126</sup> Lorz 2012, 809

sellschaft oder Maßnahmen zur Kapitalbeschaffung und -herabsetzung wird hingegen eine qualifizierte Mehrheit der Hauptversammlung benötigt<sup>127</sup>. Diese Aufgaben sind alle in § 119 AktG zu finden.

Der Aufsichtsrat, welcher in §§ 95-116 AktG geregelt ist, ist das Kontrollorgan des Vorstands einer Aktiengesellschaft und vertritt die Gesellschaft diesem gegenüber gerichtlich und außergerichtlich. Er ist für die Bestellung und Abberufung (§ 84 AktG), sowie die Überwachung des Vorstands (§ 111 AktG) zuständig. Damit der Aufsichtsrat dieser Kontrollfunktion nachgehen kann, werden ihm im § 111 Abs. 2 AktG ein umfangreiches Einsichts- und Prüfrecht eingeräumt. Da er über die Geschäftsführung keine Weisungsbefugnis hat<sup>128</sup>, können mithilfe eines Katalogs oder über die Satzung die Arten von Geschäften festgelegt werden bei denen der Vorstand die Zustimmung des Aufsichtsrats benötigt (§ 111 Abs. 4 AktG). Die Übertragung von „Maßnahmen der Geschäftsführung“ (§ 111 Abs. 4 AktG) dürfen zwar nicht erfolgen, es kann dann aber bei diesen Entscheidungen zu einem Veto des Aufsichtsrats kommen. Die Prüfung des Jahresabschlusses, des Geschäftsberichts und des Gewinnverwendungsvorschlags gehören ebenso in den Aufgabenbereich des Aufsichtsrats wie der Bericht darüber in der Hauptversammlung. Der Aufsichtsrat muss sich aus mindestens drei und maximal 21 Mitgliedern, welche nicht Teil des Vorstands sein dürfen, zusammensetzen und wird wie bereits erwähnt von der Hauptversammlung gewählt. Das Amt darf dabei nicht länger als drei Jahre bekleidet werden. Eine Mitarbeitervertretung (ein Drittel der Mitglieder) muss erst bei mindestens 500 Mitarbeitern im Aufsichtsrat vertreten sein. Dies trifft aber auf keine der in dieser Arbeit untersuchten Gesellschaften zu. Bei nichtbörsennotierte Gesellschaften finden halbjährliche Aufsichtsratstreffen unter der Leitung eines aus diesem Gremium gewählten Vorsitzenden statt. Dieser muss ebenso wie ein Stellvertreter von der Gesellschaft beim Handelsregister angemeldet werden.<sup>129</sup>

Das dritte und letzte Organ ist der vom Aufsichtsrat bestellte Vorstand, welches das einzige Vertretungsorgan der Aktiengesellschaft darstellt. Der Vorstand ist auch in jedem Verein vorzufinden und wird dort aber von der Mitgliederversammlung bestellt. Die Amtszeit der Mitglieder beläuft sich auf fünf Jahre mit einer möglichen zulässigen Wiederbestellung. Wenn es mehr als einen Vorstand gibt, benennt der Aufsichtsrat einen von ihnen als Vorsitzenden. Die Vertretungs- und Zeichnungsbefugnis muss in der Satzung vereinbart sein, ansonsten müssen bei einem mehrköpfigen Vorstand immer

---

<sup>127</sup> Vgl. Berwanger et al.: qualifizierte Mehrheit, [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), [Stand 24.06.2018]

<sup>128</sup> Vgl. Fahrner 2014, 26

<sup>129</sup> Vgl. Berwanger et al.: Aufsichtsrat, [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), [Stand 24.06.2018] und Lorz 2012, 810 und Fahrner 2014, 26

alle Mitglieder gemeinsam agieren. Die Aufgaben und Pflichten des Vorstands, welche in §§ 76-94 AktG niedergeschrieben sind, umfassen unter anderem:

- I. Leitung der Gesellschaft unter eigener Verantwortung, d.h. es besteht keine Weisungsbefugnis gegenüber anderen Organen
- II. Gerichtliche und außergerichtliche Vertretung
- III. Vorbereitung und Ausführung von Hauptversammlungsbeschlüssen
- IV. Berichterstattungspflicht gegenüber dem Aufsichtsrat über...
  - die langfristige Unternehmensplanung (einmal jährlich)
  - die Rentabilität der AG (einmal jährlich vor der Sitzung zum Jahresabschluss)
  - den Gang der Geschäfte vor allem über den Umsatz (vierteljährlich)
  - Geschäfte von erheblicher Bedeutung für die Liquidität und Rentabilität
- V. Sorgspflicht für Buchführung und Sorgfaltspflicht bei der Geschäftsführung
- VI. Besondere Pflichten bei einer möglichen Gefährdung der AG z.B. bei dem Verlust der Hälfte des Gesellschaftsvermögens oder dem Eintritt der Zahlungsunfähigkeit
- VII. Aufstellung und Vorlage des Jahresabschlusses für den Abschlussprüfer und Offenlegung des selbigen<sup>130</sup>

Für den Fußball und die ausgegliederten Profiabteilungen gibt es dabei neben diesen gesetzlichen Bestimmungen noch verbandsrechtliche Vorgaben durch die DFL in ihrer Satzung und der Lizenzierungsordnung. Die bereits beschriebene fehlende Weisungsbefugnis gegenüber dem Vorstand sorgt dafür, dass der Mutterverein durch seine Mehrheit in der Anteilseignerversammlung anders als bei der GmbH keinen direkten Einfluss auf die Geschäftsführung ausüben kann. Trotz dessen muss sich an die Einschränkungen der Mehrheitsbeteiligung gehalten werden und die Mehrheit in der Versammlung beim Mutterverein liegen<sup>131</sup>. Den Vereinsvorstand in einer Doppelfunktion einfach auch als Vorstand der Aktiengesellschaft einzusetzen, ist aufgrund der Wahrung der Gemeinnützigkeit des Vereins nicht zulässig. Auch für einen Aufsichtsrat ist festgelegt, dass das „Entsenderecht“<sup>132</sup> der Mitglieder beim Mutterverein liegt und nicht auf einen anderen Großaktionär übertragen werden darf.<sup>133</sup>

---

<sup>130</sup> Vgl. Dautzenberg et al.: Aktiengesellschaft, [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), [Stand 24.06.2018] und Berwanger et al.: Vorstand, [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), [Stand 24.06.2018] und Lorz 2012, 809

<sup>131</sup> Vgl. DFL Satzung (idF v. 24.10.2016), § 8 Abs. 3

<sup>132</sup> DFL Lizenzierungsordnung (idF v. 13.12.2017) § 4 Abs. 10

<sup>133</sup> Vgl. Lorz 2012, 809

### 3.3.4 Auflösung einer Aktiengesellschaft

Die Auflösung der Aktiengesellschaft kann aufgrund von drei möglichen Szenarien erfolgen. Die erste in der Geschäftswelt eher selten anzutreffende Variante ist die Auflösung durch den Ablauf einer gewissen Zeit. Hierbei wird bereits in der Satzung festgehalten, wie lange die AG existieren soll. Wie bereits in Kapitel 3.3.3 bei den Aufgaben der Hauptversammlung beschrieben, kann die Auflösung auch durch einen Beschluss in dieser erfolgen. Hierfür muss die Dreiviertelmehrheit des Grundkapitals für diesen Schritt stimmen. Bei der dritten und letzten Möglichkeit würde die Auflösung der AG durch die Eröffnung des Insolvenzverfahrens erfolgen, was die Abwicklung oder auch Liquidation genannt zur Folge hätte.<sup>134</sup> Für den Profifußball lässt sich hierzu sagen, dass all diese Möglichkeiten der Auflösung zu einem Lizenzentzug führen würden, der Mutterverein aber aufgrund der Lizenzerteilung für die Kapitalgesellschaft weiterhin bestehen würde.

### 3.3.5 Praxisbeispiele: FC Bayern München und Hamburger SV

Nach diesem umfassenden Überblick, bevor im nächsten Kapitel der Weg des VfB Stuttgart analysiert wird, werden nun zwei der vier in eine Aktiengesellschaft ausgegliederten Vereine (siehe Tabelle 1) näher betrachtet. Zwischen diesen beiden Bundesligisten könnte dabei der Unterschied vor allem nach der Saison 2017/2018 nicht größer sein. Während der eine, der Rekordmeister FC Bayern München nun seine sechste Meisterschaft in Folge feierte, stieg der andere, der Hamburger SV als Gründungsmitglied der Bundesliga zum ersten Mal in die 2. Bundesliga ab.

#### FC Bayern München AG

Der FC Bayern München gilt nicht nur aufgrund seiner sportlichen Erfolge als Branchenprimus, sondern auch wegen seiner guten wirtschaftlichen Situation. So konnte für den Konzern nach der Saison 2016/2017 ein Umsatzrekord von 640,458 Millionen € und einem Gewinn nach Steuern von 39,19 Millionen € vermeldet werden<sup>135</sup>.

Nachdem bereits 1996 formell die Zustimmung zur Ausgliederung in eine Kapitalgesellschaft erfolgte, wurde am 14. Februar 2002 auf einer außerordentlichen Mitgliederversammlung des FC Bayern München e.V. dem letzten Schritt der Umwandlung in die

---

<sup>134</sup> Vgl. Dautzenberg et al.: Aktiengesellschaft, [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), [Stand 24.06.2018]

<sup>135</sup> Vgl. FC Bayern München: FC Bayern stellt neue finanzielle Bestmarken auf, [www.fcbayern.com](http://www.fcbayern.com), [Stand 26.06.2018]

FC Bayern München AG mit mehr als der erforderlichen Dreiviertelmehrheit zugestimmt<sup>136</sup>. Der mögliche Gang an die Börse wurde vorab schon öffentlich vom damaligen Vize-Präsidenten Karl-Heinz Rummenigge abgelehnt<sup>137</sup>. Die Umwandlung war dabei vor allem für die strategische Entwicklung wichtig. So ließ der damalige Vize-Präsident Fritz Scherer verlauten, dass "[d]ie Umwandlung in eine Aktiengesellschaft allein der Kapitalbeschaffung für unser neues Stadion [die Münchner Allianz Arena, Anm. d. Verf.] [diente]"<sup>138</sup>. Hierfür wurde die Allianz Arena München Stadion GmbH zusammen mit dem TSV 1860 München zu gleichen Anteilen gegründet. Seit dem Jahr 2008 ist der FC Bayern München endgültig alleiniger Gesellschafter dieses Unternehmens.<sup>139</sup>

Die FC Bayern München AG setzt sich aus vier Anteilseignern zusammen, wobei der Mutterverein 75% der Anteile hält. Die adidas AG, welche zu diesem Zeitpunkt bereits über 35 Jahre Sponsor des Vereins ist<sup>140</sup>, erwirbt schon direkt nach der Ausgliederung als strategischer Partner für damals 150 Millionen DM (knapp 77 Millionen €) 10% der Anteile<sup>141</sup>. Der Kreis der Anteilseigner vergrößerte sich im Laufe der Jahre noch um zwei weitere Partner. So stieg zwischen März 2010 und Juli 2011 für 90 Millionen € die AUDI AG mit 9,09% ein<sup>142</sup> und Anfang des Jahre 2014 sorgte der Einstieg der Allianz SE für die aktuelle prozentuale Verteilung der Anteile (siehe Abbildung 5). Die Allianz SE erwarb für 110 Millionen € 8,33% der Aktiengesellschaft.<sup>143</sup> Mit diesem Geld konnte die Allianz Arena statt nach 25 Jahren bereits nach nicht einmal zehn Jahren abbezahlt werden<sup>144</sup>.

---

<sup>136</sup> Vgl. RP online: FC Bayern AG ist perfekt, [www.rp-online.de](http://www.rp-online.de), [Stand 26.06.2018]

<sup>137</sup> Vgl. Obertreis: Fußball-Aktien: Bayern München will nicht mehr an die Börse, [www.tagesspiegel.de](http://www.tagesspiegel.de), [Stand 26.06.2018]

<sup>138</sup> Bertram: Bayern auf dem Weg zur AG: Rummenigge gewinnt Macht, [www.faz.net](http://www.faz.net), [Stand 26.06.2018]

<sup>139</sup> Vgl. Allianz Arena: Allgemeine Informationen zur Allianz Arena, [www.allianz-arena.com](http://www.allianz-arena.com), [Stand 26.06.2018]

<sup>140</sup> Vgl. Spiegel online: Adidas steigt ein, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), [Stand 26.06.2018]

<sup>141</sup> Vgl. Freitag/ Hirn: Die ewigen Meister, [www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de), [Stand 26.06.2018]

<sup>142</sup> Vgl. Spiegel online: Audi wird Großaktionär beim FC Bayern München, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), [Stand 26.06.2018]

<sup>143</sup> Vgl. Fromme: Allianz steigt beim FC Bayern ein, [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de), [Stand 26.06.2018]

<sup>144</sup> Vgl. Süddeutsche Zeitung: FC Bayern hat sein Stadion abbezahlt, [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de), [Stand 26.06.2018]

## Anteilseigner FC Bayern München AG

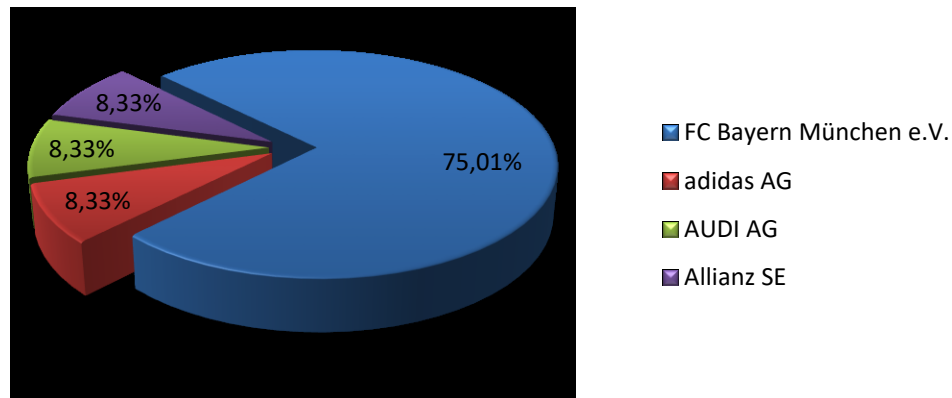


Abbildung 5: Anteilseigner FC Bayern München AG<sup>145</sup>

Die FC Bayern München AG setzt sich strukturell wie im Kapitel 3.3.3 beschrieben aus den drei Organen Hauptversammlung, Vorstand und Aufsichtsrat zusammen. Die Vorstandsposten sind dabei mit den folgenden Personen besetzt. Der äußerst erfolgreiche ehemalige Stürmer des FC Bayern Karl-Heinz Rummenigge agiert seit 2002 als Vorstandsvorsitzender und ist dabei für die Unternehmenssteuerung und die Koordination mit dem Aufsichtsrat und innerhalb des Vorstands zuständig. Er vertritt die Aktiengesellschaft in den nationalen und internationalen Gremien. Neben seiner Tätigkeit beim FC Bayern engagiert er sich auch international für den Clubfußball, indem er die Vereinigung der europäischen Fußballvereine jahrelang anführte und nun seit 2017 Ehrenvorsitzender ist.<sup>146</sup> Der stellvertretende Vorsitzende heißt seit Anfang 2014 Jan-Christian Dreesen und ist unter anderem für die Bereiche Finanzen und Controlling, den Ticketservice, die Personalabteilung und Fan- und Fanclubbetreuung zuständig<sup>147</sup>. Den Vorstand komplettieren Andreas Jung, welcher seit 20 Jahren beim FC Bayern München angestellt ist und als Vorstand Marketing die Leitung der Abteilungen Sponsoring, Events und Vermarktung des Stadions inne hat<sup>148</sup>, und seit 2013 Jörg Wacker, dessen Themen die Internationalisierung, die Strategieentwicklung sowie der Merchandising-Bereich und die Lizenzen sind<sup>149</sup>. Bei dieser Aufzählung lässt sich erken-

<sup>145</sup> In Anlehnung an FC Bayern München AG, [www.fcbayern.com](http://www.fcbayern.com), [Stand 26.06.2018]

<sup>146</sup> Vgl. FCB AG: Karl-Heinz Rummenigge, [www.fcbayern.com](http://www.fcbayern.com), [Stand 26.06.2018]

<sup>147</sup> Vgl. FCB AG: Jan-Christian Dreesen, [www.fcbayern.com](http://www.fcbayern.com), [Stand 26.06.2018]

<sup>148</sup> Vgl. FCB AG: Andreas Jung, [www.fcbayern.com](http://www.fcbayern.com), [Stand 26.06.2018]

<sup>149</sup> Vgl. FCB AG: Jörg Wacker, [www.fcbayern.com](http://www.fcbayern.com), [Stand 26.06.2018]



nen, dass es anders als bei einem Teil der Konkurrenten derzeit keinen Vorstand Sport gibt. Der neunköpfige Aufsichtsrat, in welchem Vertreter aller Anteilseigner sitzen, ist das Kontrollorgan der FC Bayern München AG. Durch den FC Bayern München e.V. als Mehrheitseigner sind mit dem Präsidenten und dem 1. Vizepräsidenten sogar zwei Sitze belegt. Der Aufsichtsratsvorsitzende ist der eben erwähnte Vereinspräsident Uli Hoeneß.<sup>150</sup>

## **HSV Fußball AG**

Die HSV Fußball AG muss wie bereits eingangs erwähnt in der kommenden Bundesliga-Saison in der 2.Liga starten. Dies wird ihn nicht nur sportlich sondern auch finanziell immer weiter vom FC Bayern München entfernen. So vermeldete der HSV für die Saison 2016/2017 einen Jahresfehlbetrag von 13,4 Millionen € und Finanzschuldenstand von 81,1 Millionen €<sup>151</sup>.

Der Ausgliederungsprozess des Hamburger Sportvereins wurde nicht von Seiten des Vereins vorangetrieben, sondern beruht auf den Ideen die eine Initiative, die von ehemaligen Verantwortlichen gegründet wurde, hatte. Am 19.Januar 2014 wurden auf einer Mitgliederversammlung aufgrund dessen mehrere Reformpläne zur Abstimmung gestellt. Die Initiative, welche mit 79,4% der Stimmen die Mehrheit erhielt, trug den klangvollen Namen „HSVPlus - Aufstellen für Europa“. Das Ziel war innerhalb von drei Jahren wieder um die Plätze für die Europapokalteilnahme zu spielen<sup>152</sup>. Ernst-Otto Rieckhoff, ehemaliger Vorstandsvorsitzender, erarbeitet zusammen mit einer Gruppe, darunter auch ehemalige HSV-Spieler, ein Konzept zur Strukturveränderung. Besonders brisant war hierbei, dass die Vorsitzenden der Vereinsorgane Vorstand und Aufsichtsrat beim Thema Ausgliederung unterschiedliche Positionen einnahmen.<sup>153</sup> Durch diese Entscheidung wurde der Vorstand damit betraut ein Konzept für die Ausgliederung der Profiabteilung zu erstellen. Dies erfolgte Anfang April auf 300 Seiten<sup>154</sup>, womit der endgültigen Abstimmung auf einer erneuten Mitgliederversammlung nichts mehr im Wege stand. Am 25.05.2014 stimmten von ca. 9.700 Mitgliedern 86,9% für die Aus-

---

<sup>150</sup> Vgl. FCB AG: Aufsichtsrat, [www.fcbayern.com](http://www.fcbayern.com), [Stand 26.06.2018]

<sup>151</sup> Vgl. HSV: HSV Fußball AG vermeldet vorläufige Geschäftszahlen für die Saison 2016/17, [www.hsv.de](http://www.hsv.de), [Stand 27.06.2018]

<sup>152</sup> Vgl. Spiegel online: Mitglieder stimmen für Ausgliederung der Profi-Abteilung, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), [Stand 26.06.2018]

<sup>153</sup> Vgl. Süddeutsche Zeitung: HSV öffnet sich Investoren, [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de), [Stand 26.06.2018] und Welt: Drei Europapokalsieger planen die HSV-Revolution, [www.welt.de](http://www.welt.de), [Stand 26.06.2018]

<sup>154</sup> Vgl. Schilling: HSV legt Konzept für Ausgliederung vor, [www.sponsors.de](http://www.sponsors.de), [Stand 26.06.2018]

gliederung in die HSV Fußball AG und die Ziele der Initiative<sup>155</sup>. Das sportliche Ziel konnte bekanntermaßen nicht erreicht werden, aber auch inhaltlich sind die Initiatoren mit der Umsetzung des Reformkonzepts nicht zufrieden<sup>156</sup>.

Die Aktienanteile verteilen sich bei der HSV Fußball AG, anders als bei der FC Bayern München AG mit den drei großen Konzernen als Anteilseigner, neben dem Verein Hamburger Sportverein e.V. mit 76,19% auf Privatpersonen. Der größte Anteilseigner von diesen ist der Unternehmer Klaus-Michael Kühne mit 20,57%. Im Laufe von dessen Investorentätigkeit kam es immer wieder zu Konflikten, welche nun Ende Juni 2018 nach dem Abstieg und der Weigerung vom Verein auf eine Anteilserhöhung in den angekündigten Rückzug des Investors gipfelte.<sup>157</sup>

Strukturell gab es beim Hamburger Sportverein in der Abstiegssaison an der Führungsspitze einen großen Personalwechsel. Durch die Wahl von Bernd Hoffmann zum Präsidenten des eingetragenen Vereins am 18.02.2018 und die darauffolgende Ernennung zum Aufsichtsratsvorsitzenden, konnte dieser den damaligen Vorstandsvorsitzenden Heribert Bruchhagen, sowie den Sportdirektor abberufen<sup>158</sup>. Dies hatte zur Folge, dass von einem ursprünglich vierköpfigen Vorstand ab dem 8.März 2018 nur noch der Vorstand Finanzen, Recht und Personal Frank Wettstein als Alleinvorstand agierte. Er ist seit 2014 im Vorstand der HSV Fußball AG und ist in diesem auch der stellvertretende Vorsitzende. Am 26.Mai diesen Jahres wurde Bernd Hoffmann interimweise vom Aufsichtsrat zum Vorstandsvorsitzenden bestellt, woraufhin er weiterhin Präsident des Hamburger Sportvereins e.V. bleibt, aber sein Posten als Aufsichtsratsvorsitzender laut AktG § 105 Abs. 2 ruhen muss. In seinen Zuständigkeitsbereich fallen die Bereiche Marketing und Kommunikation. Ergänzt wird der Vorstand durch den Vorstand Sport Ralf Becker. Der Aufsichtsrat setzt sich bei der HSV Fußball AG aus sechs Mitgliedern zusammen, wobei durch die beschriebene Rolle von Bernd Hoffmann aktuell nur fünf Sitze aktiv besetzt sind.<sup>159</sup>

---

<sup>155</sup> Vgl. Bundesliga: HSV: Ausgliederung des Profifußballs, [www.bundesliga.de](http://www.bundesliga.de), [Stand 26.06.2018]

<sup>156</sup> Vgl. Jacobs: „Der Geist unserer Bewegung wurde nicht übernommen“, [www.abendblatt.de](http://www.abendblatt.de), [Stand 26.06.2018]

<sup>157</sup> Vgl. NDR: Kühne-Rückzug beim HSV - Hoffmann gelassen, [www.ndr.de](http://www.ndr.de), [Stand 29.06.2018]

<sup>158</sup> Vgl. NDR: Tabula rasa beim HSV: Aus für Bruchhagen und Todt, [www.ndr.de](http://www.ndr.de), [Stand 26.06.2018]

<sup>159</sup> Vgl. HSV: HSV Fussball AG, [www.hsv.de](http://www.hsv.de), [Stand 26.06.2018]

## 4 Weg der VfB Stuttgart 1893 AG

Im Folgenden werden nun die Erkenntnisse aus den vorherigen Kapiteln auf den Weg der Profiabteilung des VfB Stuttgart zur Ausgliederung in die passende Rechtsform übertragen. Um dies richtig einordnen zu können, muss sich zunächst die Historie des Vereins angeschaut werden.

### 4.1 Historie

Der VfB Stuttgart kann auf eine lange Historie zurückblicken und feiert dieses Jahr sein 125 jähriges Vereinsjubiläum. Der Verein für Bewegungsspiele Stuttgart 1893 e.V., welcher mittlerweile fast 64.000 Mitglieder (Stand: 10.06.2018)<sup>160</sup> umfasst, entstand 1912 aus der Fusion der Vereine „Fußballverein Stuttgart 1893“ und des 1897 gegründeten „Kronenklub Cannstatt“. In den Nachkriegsjahren wurde der Verein zweimal deutscher Meister (1950 und 1952) und Pokalsieger (1954 und 1958). Unter anderem aus diesen Gründen war der VfB Stuttgart unter den 16 Vereinen, die die erste Saison der Bundesliga bestritten. Es folgten weitere nationale Erfolge, so wurde der Club 1984, 1992 und 2007, zum fünften Mal, deutscher Meister und belegt in der ewigen Tabelle der Bundesliga den fünften Platz<sup>161</sup>. Im Jahr 1997 wurde der dritte und bislang letzte Pokalerfolg gefeiert. Auf internationaler Bühne konnten zwar keine großen Titel gewonnen werden, trotzdem setzte der VfB Stuttgart auch hier einige Highlights, wie das UEFA-Cup Endspiel von 1989 gegen Neapel mit Maradona oder das Finale um den Europapokal der Pokalsieger gegen Chelsea London im Jahr 1998.<sup>162</sup> In den Jahren 2009-2011 folgte ein weiterer, wenn auch nicht sportlicher, Meilenstein in der Geschichte des Vereins, der Umbau der Mercedes-Benz Arena in ein modernes reines Fußballstadion mit 60.000 Plätzen<sup>163</sup>.

An den Jahreszahlen in dieser kurzen Aufzählung kann man erkennen, dass, mit Ausnahme der Meisterschaft 2007, diese Erfolge alle im letzten Jahrtausend erzielt wurden. Dieser Umstand lässt sich natürlich unter anderem mit der großen Dominanz des FC Bayern München, die in den letzten 19 Spielzeiten 13 Mal Meister wurden, erklären. Es gelang dem VfB Stuttgart jedoch auch nicht sich in der Spitzengruppe der Bundesliga zu etablieren und die internationalen Prämien konstant einzunehmen. Der

---

<sup>160</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Mitgliederversammlung 2018, [www.vfb.de](http://www.vfb.de) [Stand 10.06.2018]

<sup>161</sup> Vgl. Kicker: Bundesliga Ewige Tabelle, [www.kicker.de](http://www.kicker.de) [Stand 10.06.2018]

<sup>162</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Geschichte Chronik, [www.vfb.de](http://www.vfb.de) [Stand 10.06.2018]

<sup>163</sup> Vgl. Mercedes-Benz Arena, [www.mercedes-benz-arena-stuttgart.de](http://www.mercedes-benz-arena-stuttgart.de) [Stand 10.06.2018]

Umsatz, welcher sich seit 2009 deutlich über 100 Millionen € bewegt<sup>164</sup>, unterliegt Schwankungen, welche sportliche und infrastrukturelle Planungen erschweren. Im Vergleich dazu lässt sich bei dem Bundesliga Konkurrenten Schalke 04, welcher im Erfassungszeitraum 2009 bis 2016 ebenfalls als eingetragener Verein agierte, eine konstante Steigerung des Umsatzes erkennen<sup>165</sup>.

Nach der Meisterschaft 2007, womit der VfB der letzte eingetragene Verein war der die Meisterschaft erringen konnte, und der damit erfolgten Qualifikation für die Champions League konnte sich der Club zwar in den folgenden Jahren noch fünf Mal für den internationalen Wettbewerb qualifizieren, noch einmal sogar für die Champions League, aber der stetige Abstieg ist bei einem Vergleich der Abschlusstabellen unverkennbar<sup>166</sup>. Dieser wurde durch personelle Unruhen begünstigt so stand z.B. nach Ende der Saison 2012/2013, welche auf einem Platz in der unteren Tabellenhälfte abgeschlossen wurde, der Verein ohne Präsident und ohne Aufsichtsrat da<sup>167</sup>. Der Absturz endete nach der Saison 2015/2016 in der 2. Bundesliga. Dies war der zweite Abstieg (erster Abstieg nach der Saison 74/75) des VfB Stuttgart nach 39 Jahren Bundesligazugehörigkeit. Mit dem direkten Wiederaufstieg wurde diese wieder hergestellt und endete in der abgelaufenen Saison 2017/2018 direkt hinter den Rängen, die zur UEFA Europa League berechtigen, auf Platz sieben der Abschlusstabelle<sup>168</sup>. Der Zuspruch der Fans blieb auch in der 2. Liga hoch, so kamen, wie in den Spielzeiten zuvor, über 50.000 Zuschauer in die Mercedes-Benz Arena. Dies stellte einen neuen Rekord für die 2. Bundesliga dar.<sup>169</sup>

Neben der großen Tradition stand der VfB Stuttgart 1893 e.V. jahrelang für eine exzellente Jugendarbeit und gut ausgebildete Nachwuchsspieler und Trainer auf welche auch im Profikader gesetzt wurde. So entstand der Begriff der „Jungen Wilden“. In der A- und B-Jugend-Meisterschaft sind die Mannschaften „deutscher Rekordmeister“<sup>170</sup>. Diese Erfolge sieht man auch im aktuellen Kader der Nationalmannschaft in dem viele Spieler als auch Trainer mit VfB Vergangenheit stehen. So titelte die Stuttgarter Zeitung vor der diesjährigen Weltmeisterschaft in Russland leicht patriotisch „Die Nationalmannschaft als VfB Deutschland“<sup>171</sup>. In den letzten Jahren sind die Erfolge aber vor

---

<sup>164</sup> Vgl. Statista: Umsatz VfB Stuttgart, [www.statista.de](http://www.statista.de) [Stand 11.06.2018]

<sup>165</sup> Vgl. Statista: Umsatz Schalke 04, [www.statista.de](http://www.statista.de) [Stand 11.06.2018]

<sup>166</sup> Vgl. Kicker: Bundesliga Spieltag/Tabelle, [www.kicker.de](http://www.kicker.de) [Stand 10.06.2018]

<sup>167</sup> Vgl. Welt: Hundt verliert Machtkampf in Stuttgart und geht, [www.welt.de](http://www.welt.de), [Stand 10.06.2018]

<sup>168</sup> Vgl. Kicker: Bundesliga Spieltag/Tabelle, [www.kicker.de](http://www.kicker.de) [Stand 10.06.2018]

<sup>169</sup> Vgl. SWR Sport, [www.swr.de](http://www.swr.de) [Stand 10.06.2018]

<sup>170</sup> VfB Stuttgart, Portrait, [www.vfb.de](http://www.vfb.de) [Stand 10.06.2018]

<sup>171</sup> Seliger: Die Nationalmannschaft als VfB Deutschland, [www.stuttgarter-zeitung.de](http://www.stuttgarter-zeitung.de), [Stand 10.06.2018]

allem in der A-Jugend ausgeblieben<sup>172</sup>. Dies lässt sich unter anderem auch auf Veränderungen beim Personal zurückführen. So wechselten 2013 zwei prägende Verantwortliche aus dem Nachwuchsbereich zum Ligakonkurrenten RB Leipzig, der inzwischen verstorbene frühere Leiter des Nachwuchsleistungszentrum Thomas Albeck und der Zuständige für die Organisation und Verwaltung der Junioren Frieder Schrof<sup>173</sup>. Mit dem Bau eines neuen Nachwuchsleistungszentrum, welches Ende 2014 eingeweiht wurde, geht die Zielsetzung wieder klar in die Richtung an alte Erfolge in der Jugendarbeit anzuknüpfen. So äußerte sich der damalige Präsident Bernd Wahler bei der Einweihung folgendermaßen: „Ein ganz wichtiger Baustein unserer Strategie ist und wird es weiter sein, dass wir führend im Nachwuchsbereich sind.“<sup>174</sup>

Der VfB Stuttgart hat neben den bereits genannten Bedingungen, Tradition, Vereinerfolgen und erfolgreicher Nachwuchsförderung, in einer finanzstarken Region mit vielen großen Konzernen beste Voraussetzungen zur externen Kapitalbeschaffung durch den Einstieg von Investoren. Dies ist aber wie in 2.2 beschrieben für einen eingetragenen Verein rechtlich nicht so einfach zu vollziehen. Deshalb haben sich die Verantwortlichen des Vereins schon länger mit der Ausgliederung der Profiabteilung in eine Kapitalgesellschaft befasst. Im Folgenden wird nun dieser Weg von den ersten Versuchen bis zur erfolgreichen Abstimmung am 01.06.2017 nachgezeichnet.

## 4.2 Weg zur Ausgliederung

Der Weg zur Ausgliederung der Profiabteilung des VfB Stuttgart war ein langer und in den letzten Jahren vor allem mühsamer Weg. Das Modell des FC Bayern München, welches ausführlich in Kapitel 3.3.5 beschrieben wurde, gilt vonseiten des Vereins als Vorbild für die Ausgliederung<sup>175</sup>. In den folgenden Unterkapiteln wird dieser nun beschrieben und dabei vor allem auf die Widerstände und den langen Anlauf bis zur erfolgten Ausgliederung eingegangen.

---

<sup>172</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Portrait, [www.vfb.de](http://www.vfb.de) [Stand 10.06.2018]

<sup>173</sup> Vgl. Stuttgarter Zeitung: Rangnick holt VfB-Trainer nach Leipzig, [www.stuttgarter-zeitung.de](http://www.stuttgarter-zeitung.de), [Stand 27.06.2018]

<sup>174</sup> VfB Stuttgart: EnBW Nachwuchsleistungszentrum eröffnet, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 27.06.2018]

<sup>175</sup> Vgl. Dreher: Voll im Trend, [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de), [Stand 27.06.2018]

### 4.2.1 Erste Versuche

Die Umstrukturierung innerhalb des Vereins in eine Kapitalgesellschaft beschäftigt den VfB Stuttgart schon seit längerer Zeit. Im Jahr 2004 lässt der damalige Präsident Erwin Staudt folgende Aussage verlauten: „Wir wollen für die Profiabteilung Strukturen wie eine Kapitalgesellschaft!“<sup>176</sup> Dieser Satz fällt im Zusammenhang mit der Einführung des Controlling-Systems Balanced Scorecard, bei welchem für die Strategieentwicklung nicht nur die finanziellen Werte sondern auch andere Perspektiven (Auftritt gegenüber Kunden, interne Geschäftsprozesse und Wachstumspotenzial der Gesellschaft) betrachtet werden<sup>177</sup> und welches der VfB damals als erster Fußballverein einführt. Doch die professionellen Management Strukturen alleine reichten für eine Steigerung bei der Kapitalbeschaffung nicht mehr aus und so setzte Bernd Wahler während seiner Präsidentschaft von 2013-2016 die Ausgliederung der Profiabteilung, welche von den Verantwortlichen zu dieser Zeit öffentlich als Projekt „Vereinsentwicklung VfB“ tituliert wurde<sup>178</sup>, nicht nur intern sondern auch extern auf die Agenda<sup>179</sup>.

Auf der ordentlichen Mitgliederversammlung am 28.07.2014 gab der seit fast genau einem Jahr im Amt befindliche Präsident bekannt, dass es in den folgenden Monaten Informationsveranstaltungen für die Mitglieder geben wird. Laut Präsident Wahler hat die Einbindung der Mitglieder bei diesem Prozess eine hohe Bedeutung. Zwischen den Verantwortlichen und den Fans, so der Wunsch des Präsidenten, soll keine Rivalität sondern eine Kooperation entstehen durch welche der Verein nicht gespalten wird. Auf dieser Mitgliederversammlung wurden auch die Ziele der Ausgliederung benannt: Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit mit optimierten und angepassten Managementstrukturen und Kapitalbeschaffung durch Gewinnung von strategischen Partnern. Es wird hierzu der klare Wunsch geäußert, dass es sich um regionale Partner handeln soll. Dies ist wie im vorangegangenen Kapitel bereits erwähnt in einem „der wirtschaftsstärksten Zentren Europas“<sup>180</sup> mit Firmen wie der Daimler AG, Porsche, Bosch und Kärcher ein durchaus realisierbares Ziel. Es wurden 80 Millionen € bei einem Verkauf von maximal 24,9% der Anteile angestrebt<sup>181</sup>. Vorab wurden hierzu Expertenmeinungen bei Unternehmen, Instituten und Fachleuten, welche schon zahlreiche Ausgliederungen mit be-

---

<sup>176</sup> Hirsch 2004, 370

<sup>177</sup> Vgl. Weber: Balanced Scorecard, [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), [Stand 24.06.2018]

<sup>178</sup> Vgl. Preiss: Langer Weg zur Ausgliederung, [www.stuttgarter-nachrichten.de](http://www.stuttgarter-nachrichten.de), [Stand 28.06.2018]

<sup>179</sup> Vgl. Hinrichsen/ Preiß/ Ubina: Die VfB-Präsidenten und ihre Projekte, [www.stuttgarter-nachrichten.de](http://www.stuttgarter-nachrichten.de), [Stand 24.06.2018]

<sup>180</sup> Region Stuttgart, [www.region-stuttgart.de](http://www.region-stuttgart.de), [Stand 28.06.2018]

<sup>181</sup> Vgl. Spiegel online: VfB Stuttgart hofft auf 80 Millionen Euro von Investoren, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), [Stand 28.06.2018]

gleitet haben, sowie bei den Bundesligakonkurrenten eingeholt. Da der VfB Stuttgart, wenn man sich die Daten aus Tabelle 1 anschaut, in Sachen Ausgliederung als sogenannter Spätzünder bezeichnet werden kann, konnten sich die Verantwortlichen hierbei auf jahrelange Erfahrungswerte verlassen. Die Abstimmung zu dieser zukunftsweisenden Veränderung sollte auf einer außerordentlichen Mitgliederversammlung im Frühjahr 2015 erfolgen.<sup>182</sup> Zur Vorbereitung wurde deshalb bereits im November 2014 die VfB Stuttgart 1893 AG gegründet und in das Handelsregister eingetragen. Mit diesem Schritt, bei dem die Gesellschaft als sogenannte Vorratsgesellschaft bezeichnet wird, wurde der gewünschte Name rechtlich geschützt. Die bereits seit 2002, in einer der anderen in der Bundesliga existierenden Rechtsformen, bestehende VfB Stuttgart 1893 GmbH & Co. KGaA wurde aufgrund dessen aus dem Handelsregister gelöscht.<sup>183</sup>

Doch wie schon bereits beschrieben war der Weg ein sehr mühsamer und so verschob sich die Abstimmung zunächst in das Jahr 2016. Als Grund hierfür wurden die sportliche Situation mit dem erneuten Abstiegskampf bis zum Ende der Saison<sup>184</sup> und erneute personelle Wechsel auf der Position des Trainers (von Anfang 2014 bis zum Jahresende 2015 kam es zu fünf Trainerwechseln, wobei Huub Stevens diesen Posten zweimal inne hatte<sup>185</sup>) und des Sportvorstands genannt. Im September 2014 wurde der 2010 eingesetzte und 2013 zum Sportvorstand ernannte Fredi Bobic auch aufgrund massiver Fankritik an seiner Transferpolitik entlassen und durch den ebenfalls nicht unumstrittenen Robin Dutt ersetzt<sup>186</sup>. Dieses Thema und die daraus resultierende Widerstände durch fehlendes Vertrauen werden nochmals im nachfolgenden Unterkapitel aufgegriffen.

Auf der Mitgliederversammlung 2015 wurde aufgrund der vorab beschriebenen Situation und der Unruhe im Verein wenig Inhaltliches zum Thema Ausgliederung berichtet, sondern Termine und die weitere grobe Vorgehensweise mitgeteilt<sup>187</sup>. Diese Informationen wurden im Nachgang per Videobotschaft über die Online Kanäle geteilt. Mit dieser Botschaft sollten die Mitglieder, die nicht an der Versammlung teilnehmen konnten, informiert und auf den zukünftigen Prozess eingeschworen werden. Dies sollte über die

---

<sup>182</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Die Mitgliederversammlung im Protokoll (2014), [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 28.06.2018]

<sup>183</sup> Vgl. Preiß: VfB wandelt sich in Aktiengesellschaft, [www.stuttgarter-nachrichten.de](http://www.stuttgarter-nachrichten.de), [Stand 28.06.2018]

<sup>184</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Abstimmung über Ausgliederung frühestens 2016, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 28.06.2018]

<sup>185</sup> Vgl. Transfermarkt: Mitarbeiterhistorie VfB Stuttgart, [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de), [Stand 28.06.2018]

<sup>186</sup> Vgl. Frankfurter Allgemeine: Dutt neuer Sportvorstand des VfB Stuttgart, [www.faz.net](http://www.faz.net), [Stand 28.06.2018] und Stuttgarter Nachrichten: Fredi Bobic als Sportvorstand entlassen, [www.stuttgarter-nachrichten.de](http://www.stuttgarter-nachrichten.de), [Stand 28.06.2018]

<sup>187</sup> Vgl. Preiss: Langer Weg zur Ausgliederung, [www.stuttgarter-nachrichten.de](http://www.stuttgarter-nachrichten.de), [Stand 28.06.2018]

von Rainer Mutschler geäußerten Botschaften wie „Der VfB bist Du“ und „Mach mit“ geschehen.<sup>188</sup> Er stellte in dieser die weitere Vorgehensweise und die Maßnahmen vor. Diese umfassten unter anderem die Vorgabe Prozesse transparent zu gestalten und die Mitglieder interaktiv einzubinden. Rainer Mutschler, der bis 2015 einer der beiden Geschäftsführer der VfB Stuttgart Marketing GmbH war und im Jahr 2017 den VfB ganz verlassen hat, war der verantwortliche Leiter für das Projekt „Perspektive VfB“<sup>189</sup>.

Unter dem Projekttitel „Vereinsentwicklung VfB - GEMEINSAM erfolgreich Zukunft GESTALTEN“ starteten im Januar 2016 11 sogenannte Regionalversammlungen. Die Zielsetzung dieser sollte, laut den Vereinsverantwortlichen, die Einbindung der Mitglieder und Fans in den Entwicklungsprozess sein. Vorab wurde deshalb eine Situationsanalyse durchgeführt, die auf der Online Befragung von 4000 Mitgliedern und Einzel-Interviews mit repräsentativen Vertretern basierte, welche dann als Grundlage der Diskussionen genutzt wurde. Für den Austausch auf den Veranstaltungen wurden Vereinsmitglieder, Dauerkarten Inhaber sowie die offiziellen Fanclubs eingeladen. Zum ersten Termin am 11. Januar 2016 kamen 400 Teilnehmer in den Business Bereich der Mercedes-Benz Arena, welche als Kulisse für jeden VfB Fan etwas besonders darstellt. Um möglichst viele Menschen zu informieren und zu beteiligen, fanden in weiteren zehn württembergischen Städten jeweils die gleichen Veranstaltungen statt. Bei einer Großveranstaltung am 28.02.2016 in Stuttgart, der sogenannten „Zukunftswerkstatt“, wurde mit 750 Mitgliedern und allen Vorständen an verschiedenen Themen rund um das Thema zukünftige strategische Entwicklung des VfB Stuttgarts gearbeitet<sup>190</sup>. Die Handlungsempfehlungen wurden im Anschluss auf der damals extra eingerichteten Internetseite zur Vereinsentwicklung, welche mittlerweile nach der erfolgten Ausgliederung wieder entfernt wurde, sowie auf der Homepage des Vereins veröffentlicht<sup>191</sup>. Diese wurden in den folgenden Wochen geprüft und dann bei der zweiten Runde der 11 Regionalversammlungen, welche mit der Veranstaltung in Aalen am 05. April 2016 ihren Beginn hatten, den Interessierten präsentiert<sup>192, 193</sup>.

---

<sup>188</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Vereins-Entwicklung VfB, Video auf [www.facebook.de](http://www.facebook.de), [Stand 28.06.2018]

<sup>189</sup> Vgl. Rehm-Engel: VfB Stuttgart baut Marketing GmbH um, [www.sponsors.de](http://www.sponsors.de), [Stand 28.06.2018]

<sup>190</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Gemeinsam für die Zukunft, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 28.06.2018]

<sup>191</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Handlungsempfehlungen veröffentlicht, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 28.06.2018]

<sup>192</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Intensiver Auftakt in Aalen, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 28.06.2018]

<sup>193</sup> Vgl. Stolterfoht: Verein will besseren Draht zu den Mitgliedern, [www.stuttgarter-zeitung.de](http://www.stuttgarter-zeitung.de), [Stand 28.06.2018] und kicker: Der VfB treibt die Ausgliederung voran, [www.kicker.de](http://www.kicker.de), [Stand 28.06.2018]



In der folgenden Abbildung lässt sich dieser geplante Zeitplan gut erkennen.

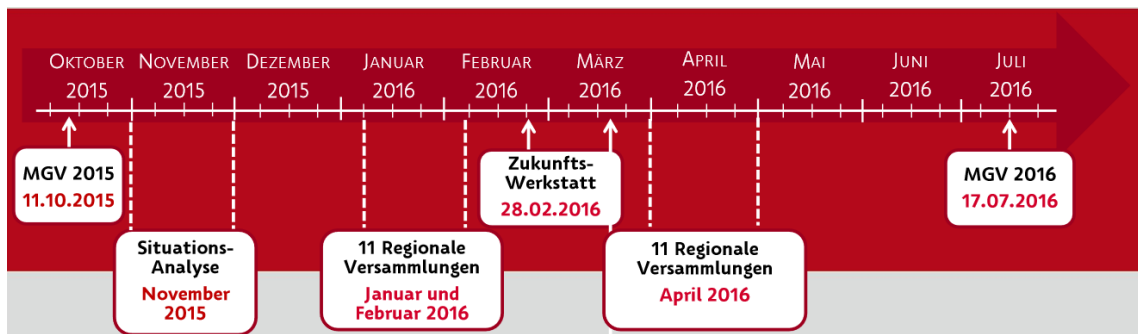


Abbildung 6: Zeitplanung „Vereinsentwicklung VfB“<sup>194</sup>

Von dem Ziel der Ausgliederung 2016 musste sich der Verein, aufgrund des in Kapitel 4.1 genannten sportlichen Abstiegs und dem darauffolgenden Vakuum in der Führungsebene, ebenfalls verabschieden. Die für den 17. Juli 2016 angesetzte außerordentliche Mitgliederversammlung, bei der die Abstimmung der Mitglieder zur Ausgliederung erfolgen sollte, wurde abgesagt<sup>195</sup>. Die Probleme an der Vereinsspitze waren durch den Rücktritt des Präsidenten Bernd Wahler, sowie die Entlassungen des Sportvorstands Robin Dutt und des Trainers Jürgen Kramny entstanden. Dessen Präsidenschaft, trotz seiner Bemühungen zur Ausgliederung, immer mit dem Abstieg verbunden sein wird. Die Priorität des, auf der ordentlichen Mitgliederversammlung am 09. Oktober 2016 gewählten<sup>196</sup>, neuen Präsidenten Wolfgang Dietrich und des mittlerweile verpflichteten Sportvorstands Jan Schindelmeiser lagen nach zahlreichen Spielerabgängen zunächst auf der Zusammenstellung eines neuen Kaders um den sofortigen Wiederaufstieg realisieren zu können.<sup>197</sup> Das Projekt Ausgliederung wurde dabei von den Verantwortlichen aber nicht aus den Augen verloren, sondern, wie im folgenden Kapitel beschrieben, wieder aufgenommen.

<sup>194</sup> VfB Stuttgart: Präsentation Regionale Versammlung

<sup>195</sup> Vgl. Preiß: VfB sagt Mitgliederversammlung ab, [www.stuttgarter-zeitung.de](http://www.stuttgarter-zeitung.de), [Stand 28.06.2018]

<sup>196</sup> Vgl. SWR: Wolfgang Dietrich neuer VfB-Präsident, [www.swr.de](http://www.swr.de), [Stand 30.06.2018]

<sup>197</sup> Vgl. Schlütter: Beim VfB Stuttgart herrscht das pure Chaos, [www.welt.de](http://www.welt.de), [Stand 28.06.2018]

## 4.2.2 Außerordentliche Mitgliederversammlung Juni 2017

Das Projekt „Vereinsentwicklung VfB“ wurde wie bereits erwähnt, zunächst dem Ziel die Strukturen für den Wiederaufstieg zu schaffen, untergeordnet. Hinter den Kulissen gingen die Planungen aber stets weiter und auch für den neuen Präsidenten Wolfgang Dietrich war von vornherein klar, dass dieses Thema so früh wie möglich zu einer Entscheidung kommen muss.<sup>198</sup>

„Der Verein würde auch ohne Ausgliederung überleben. Aber wir wären nicht in der Lage, die Zukunft aktiv gestalten zu können.“<sup>199</sup> Diese Aussage tätigte Wolfgang Dietrich in einem Interview im Montagskicker der Ausgliederungswoche. Hierin spiegelt sich die Sorge wieder zum einen ohne zusätzliches Kapital nur zu überleben, also den Abwärtstrend nicht wirklich stoppen zu können und zum anderen in Krisensituationen gezwungen sein zu können Anteile verkaufen zu müssen und somit nicht agieren sondern nur reagieren zu können.

In einer offiziellen Mitteilung des Vereins Anfang April 2017 wird hierzu gesagt, dass sich die Verantwortlichen seit der Präsidentenwahl im Oktober mit allen Einzelheiten der Vereinsentwicklung und dem Pro und Contra auseinander gesetzt und die aktuelle Situation analysiert haben. Diese Analyse ergab für die Vereinsspitze das klare Bild, dass für den VfB Stuttgart bei der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung die Ausgliederung der Profiabteilung in eine Aktiengesellschaft notwendig ist. In derselben Mitteilung wurde der Termin für die außerordentliche Mitgliederversammlung, auf der die Entscheidung fallen sollte, bekannt gegeben: der 1. Juni 2017 in der Mercedes-Benz Arena. Diese sollte „unabhängig von der Ligazugehörigkeit“<sup>200</sup> geschehen und genug Spielraum für die mögliche Umwandlung vor der neuen Saison lassen.<sup>201</sup>

Eine Beteiligung der Daimler AG, welche schon seit Jahrzehnten eng mit dem VfB verbunden ist, an der neu gegründeten Aktiengesellschaft war schon länger im Gespräch, doch erst nach Bekanntgabe des Termins wurden die genauen Modalitäten bekannt gegeben. Die Daimler AG würde fortan als „strategischer Ankerinvestor“<sup>202</sup> agieren. Da die Rückkehr in die 1. Bundesliga zu diesem Zeitpunkt noch nicht fest stand, wurden zwei mögliche Investitionskonzepte vorbereitet. Bei der ersten Variante, welche den Aufstieg der Mannschaft und dann einen Unternehmenswert von über 350 Millionen €

---

<sup>198</sup> Vgl. Galm: Wie geht es mit der Ausgliederung weiter?, [www.zvw.de](http://www.zvw.de), [Stand 30.06.2018]

<sup>199</sup> Bernreuther/ Moissidis, Nr. 44/2017, 45

<sup>200</sup> VfB Stuttgart: Ein klarer Plan: Zurück zum Erfolg, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 30.06.2018]

<sup>201</sup> Ebenda

<sup>202</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Zusage der Daimler AG, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 30.06.2018]

als Grundlage hat, würden der VfB Stuttgart 1893 AG für den Verkauf von 11,75% der Anteile als Anschubfinanzierung 41,5 Millionen € zur Verfügung stehen. Ein Verbleib in der 2. Bundesliga würde auch eine geringere Unternehmensbewertung nach sich ziehen und auch das Investment der Daimler AG auf den Erwerb von 5% für 10,5 Millionen € reduzieren.<sup>203</sup> Vorstandsmitglied Wilfried Porth begründet das Investment damit, dass der Konzern einen erfolgreichen Fußballclub als Vorteil für den Standort Stuttgart und damit auch bei der Gewinnung von Fachkräften sieht. Aufgrund der Nachbarschaft zum VfB Stuttgart kommt für den Automobilhersteller eine Beteiligung nur bei diesem in Betracht.<sup>204</sup>

Ein, während der Vereinsentwicklung, oft diskutiertes Thema war die Einbindung der Fans und die Transparenz. Dies wurde mit der Veranstaltungsreihe „VfB im Dialog“, welche immer auf dem Vereinsgelände stattfindet, aufgegriffen. Bei dieser werden von den Vorständen, dem Trainer oder weiteren Verantwortlichen zuvor gesammelte und vom Publikum gestellte Fragen der Fans beantwortet und per Liveübertragung in Facebook, YouTube und dem vereinseigenen Kanal VfB TV veröffentlicht. Direkt vor der Ausgliederung im April und im Mai wurden noch zwei Veranstaltungen zu diesem Thema durchgeführt.<sup>205</sup> Zusätzlich gab es noch weitere regionalen Veranstaltungen für Mitglieder im größeren Umkreis von Stuttgart zum Thema „Aktuelle Herausforderungen für den VfB Stuttgart“<sup>206</sup> und eine Veranstaltung aus der Reihe weiß-rote Business Events für die Business Kunden und Sponsoren. Doch nicht nur auf solchen Informationsveranstaltungen wurde für die Ausgliederung geworben, sondern auch im Internet etwa auf der extra eingerichteten Seite [www.ja-zum-erfolg.info](http://www.ja-zum-erfolg.info) oder in den Sozialen Medien, sowie über Kampagnen mit ehemaligen Profis wie etwa Sami Khedira<sup>207</sup>. Es wurde versucht die Mitglieder über alle Kanäle emotional aber auch informierend, wie z.B. mit einem mit den Einladungsunterlagen verschickten und auf Facebook veröffentlichten Erklärvideo zum Thema Ausgliederung<sup>208</sup>, zu erreichen. Denn es wurde vermutet, dass eine hohe Teilnehmerzahl das vom Verein gewünschte Ergebnis bringen

---

<sup>203</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Zusage der Daimler AG, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 30.06.2018]

<sup>204</sup> Vgl. Frankfurter Allgemeine: Daimler greift VfB Stuttgart unter die Arme, [www.faz.net](http://www.faz.net), [Stand 30.06.2018]

<sup>205</sup> Vgl. VfB Stuttgart: VfB im Dialog am 3. Mai, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 30.06.2018]

<sup>206</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Newsletter Veranstaltungshinweis | Gespräch auf dem roten Sofa in Kornwestheim

<sup>207</sup> Vgl. Twitter: VfB Stuttgart (Post vom 16.05.2017), [www.twitter.com](http://www.twitter.com), [Stand 30.06.2018]

<sup>208</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Einfach erklärt: Die Ausgliederung der Profiabteilung des VfB Stuttgart, Video auf [www.facebook.de](http://www.facebook.de), [Stand 30.06.2018]

würde<sup>209</sup>. Eine weitere Maßnahme, um möglichst viele Mitglieder zur Teilnahme zu motivieren, war das Schenken eines Trikots an jeden Anwesenden<sup>210</sup>.

Nach dem gelungenen Aufstieg der Mannschaft in die 1. Bundesliga am 21. Mai 2017 und der daraus resultierenden großen Euphorie kam es zur angekündigten Abstimmung. Die außerordentliche Mitgliederversammlung fand dann am 01.06.2017 mit einer Rekordteilnehmerzahl von 14.038 Mitgliedern, von denen 12.778 stimmberechtigt waren, statt. Nach dem langen mühsamen Weg wurde die Ausgliederung der Profiabteilung bis zur U-16 und allen anhängenden wirtschaftlichen Geschäftsbereichen mit deutlichen 84,2% der abgegebenen Stimmen beschlossen.<sup>211</sup>

Es wurde im Zuge dieser Versammlung auch über eine Satzungsänderung abgestimmt, welche die Mitgliederrechte durch einen neu geschaffenen Vereinsbeirat stärken sollte. Die neue Gremienstruktur stellt sich dann folgendermaßen dar:

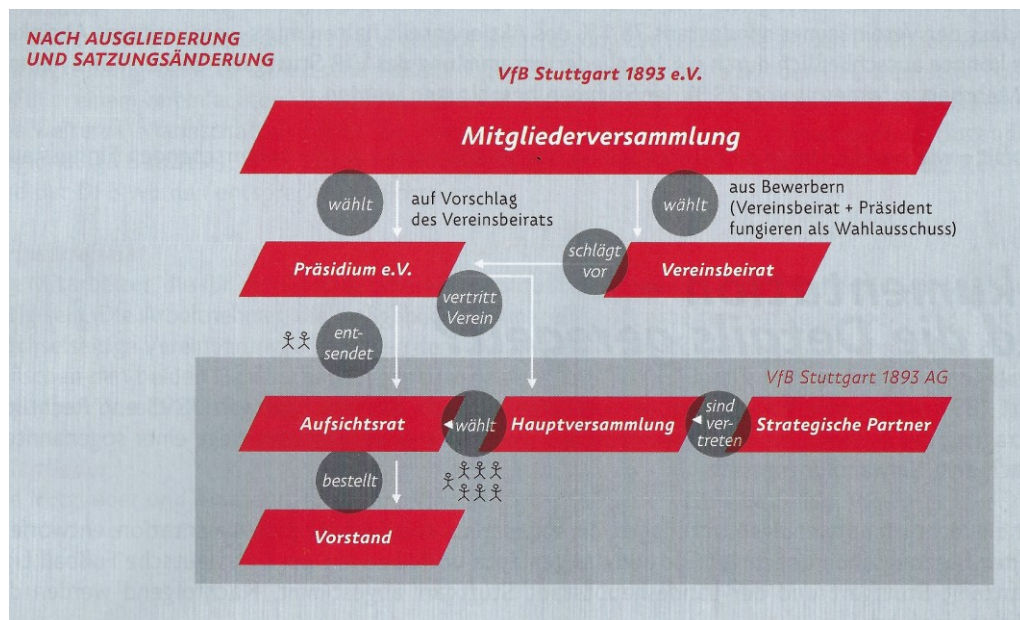


Abbildung 7: Gremienstruktur im Verein und in der AG<sup>212</sup>

<sup>209</sup> Vgl. Ruf: Ausgliederung oder Spaltung?, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), [Stand 30.06.2018]

<sup>210</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Ein Trikot für jeden Teilnehmer, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 30.06.2018]

<sup>211</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Die außerordentliche Mitgliederversammlung im Verlauf, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 30.06.2018]

<sup>212</sup> VfB Stuttgart 1893 e.V. Oliver Schraft: Außerordentliche Mitgliederversammlung VfB Stuttgart 1893 e.V. - Einladungsunterlagen 2017, 13

### 4.2.3 Widerstände

Der Titel dieser Arbeit bringt es auf den Punkt. Die Ausgliederung der Profiabteilung des VfB Stuttgart war ein mühsamer Weg, der neben der sportlichen Krise auch von viel Widerstand geprägt war. Um die Gründe dieses Widerstands besser darlegen zu können, muss zunächst geklärt werden von welchen Seiten Widerstand beziehungsweise Skepsis herrschte und was diese Personengruppen für den Verein bedeuten.

Die erste Gruppe, die dem Vorhaben zunächst skeptisch, aber grundsätzlich positiv gegenüber stand, kam aus der Wirtschaft. Genauer gesagt setzte sie sich aus Sponsoren, Partnern, Business Kunden und möglichen Investoren zusammen, also genau aus den Menschen die nach einer Ausgliederung mit ihrem Geld in die Aktiengesellschaft einsteigen sollten. Von der Presse wurden zwar die im Aufsichtsrat vertretenen Firmen, Kärcher, Würth und Garmö immer wieder als mögliche strategische Partner gehandelt, doch von den bereits bestehenden Partnern war allein die Daimler AG von Anfang an bereit Anteile an der ausgegliederten Profiabteilung zu erwerben. Die Skepsis der anderen Business Partner herrschte weniger dem allgemeinen Thema Ausgliederung gegenüber, sondern war in dem zunächst aus ihrer Sicht noch unausgereiften Konzept, sowie in der Historie des Vereins begründet. So wurden im Oktober 2014 bei einer ersten Präsentation in der Mercedes-Benz Arena durch den bereits erwähnten Präsidenten Bernd Wahler und den damaligen Aufsichtsratsvorsitzenden Joachim Schmidt viele Fragen der Wirtschaftspartner nicht beantwortet. Darunter vor allem die Frage nach der Verwendung des Geldes und wie Fehler, die in der Vergangenheit, als ebenfalls zusätzliches Kapital vorhanden war (z.B. durch Transfererlöse, wie die damalige Rekordablöse vom FC Bayern München für Mario Gomez<sup>213</sup>) gemacht wurden, vermieden werden. Aufgrund dessen lässt sich ähnlich wie bei den im Folgenden behandelten Fans und Ultras von einem gewissen Zweifel bei manchen bis hin zu einer Vertrauenskrise bei anderen gegenüber den Kompetenzen der Verantwortlichen sprechen.<sup>214</sup>

Da dieser Personenkreis aber für die Zukunft und das Ziel der Steigerung bei der Kapitalbeschaffung nach der Ausgliederung eine tragende Rolle einnimmt, war es wichtig diese vom Konzept zu überzeugen. Das Gelingen dieses Vorhabens wird sich aber erst auf längere Sicht zeigen. Einen ersten Einblick hierzu kann jedoch schon in Kapitel 4.4 gegeben werden.

---

<sup>213</sup> Vgl. Althoff: Gomez: „Ich freue mich auf die Bayern!“, [www.bild.de](http://www.bild.de), [Stand 29.06.2018]

<sup>214</sup> Vgl. Haid: Der 80-Millionen-Euro-Plan, [www.stuttgarter-zeitung.de](http://www.stuttgarter-zeitung.de), [Stand 29.06.2018] und Ubina: Die Ausgliederung muss warten, [www.stuttgarter-zeitung.de](http://www.stuttgarter-zeitung.de), [Stand 29.06.2018]

Doch um in die Position zu kommen Investoren Anteile an der ausgegliederten Profiabteilung verkaufen zu können, musste erst bei einer Abstimmung der Mitgliederversammlung eine in der Satzung festgeschriebene Drei-Viertel-Mehrheit erzielt werden. Hierin lag für den VfB Stuttgart das größte Problem, da sie hier nicht nur auf Skepsis und Zweifel der Mitglieder stießen, sondern auch auf massiven Widerstand der Ausgliederungsgegner vor allem aber nicht nur von Seiten der Ultras. Diese wären nach einer Schätzung im Jahr 2015 imstande ca. 2.000 Stimmberechtigte mobilisieren zu können, was bei der erwähnten Drei-Viertel-Mehrheit dafür sorgen würde, dass 6.000 Mitglieder für die Ausgliederung stimmen müssten<sup>215</sup>. Zu diesem Thema kommt nun eine kleine allgemeine Übersicht über Ultras und ihre Selbstverständnis, bevor im Anschluss die größte Ultragruppierung des VfB Stuttgart, das „Commando Cannstatt“ näher beleuchtet wird.

„Letztlich verstehen sich Ultras als die Bewahrer der Tradition des Vereins und reklamieren damit, dass eigentlich *sie* der Verein sind“<sup>216</sup>. Sie sehen sich selbst nicht nur als Fans, sondern ihr „Ultra-Sein“ als Lebensgefühl, welches alle ihre Lebensbereiche betrifft, an<sup>217</sup>. Aus diesem beschriebenen Selbstverständnis heraus agieren sie und nehmen im deutschen Fußball „eine Vorreiterrolle bei der kritischen Beschäftigung mit der Vereins- und Verbandspolitik“<sup>218</sup> ein. Der Kampf für ihre Ziele und der Widerstand gegen von ihnen empfundene Unrechtmäßigkeiten und Missstände sind neben dem Support der Mannschaft bei Heim- und Auswärtsspielen die Haupttätigkeiten der Ultras<sup>219</sup>. Die Begriffe die häufig im Zusammenhang mit ihrem Einsatz genannt werden, sind Transparente, Fangesänge, die von einem sogenannten Capo gestartet werden und Choreografien<sup>220</sup>. In der öffentlichen Wahrnehmung werden sie oft auch mit Gewalt und dem Einsatz von Pyrotechnik assoziiert. Dies zieht für die Vereine empfindliche Geldstrafen oder auch Teilausschlüsse der Zuschauer durch die DFL, so z.B. für den 1. FC Köln im Jahr 2015<sup>221</sup>, nach sich. Die meisten der Szene erkennen an, dass aus Vereinssicht der wirtschaftliche Bereich mittlerweile zum modernen Fußball dazu gehört. Dies hält sie jedoch trotzdem nicht davon ab an der Unantastbarkeit des Vereins und seiner Tradition festzuhalten und dies auch vom Verein einzufordern.<sup>222</sup> Vor allem

---

<sup>215</sup> Vgl. Ubina: Die Ausgliederung muss warten, [www.stuttgarter-zeitung.de](http://www.stuttgarter-zeitung.de), [Stand 29.06.2018]

<sup>216</sup> Gabler 2011, 69

<sup>217</sup> Vgl. Ruf 2013, 19

<sup>218</sup> Gerster/ Stegemann/ Geisler 2012, 222

<sup>219</sup> Vgl. Pilz/ Wölki 2006, 104

<sup>220</sup> Vgl. Ruf 2013, 15

<sup>221</sup> Vgl. kicker: Zuschauer-Teilausschlüsse für drei Kölner Heimspiele, [www.kicker.de](http://www.kicker.de), [Stand 29.06.2018]

<sup>222</sup> Vgl. Sommerey 2010, 75

der Umstand, dass sie als Fans vom Verein nicht mehr als Teil der Familie sondern als Kunden angesehen werden, missfällt ihnen.

Beim VfB Stuttgart heißt die größte und damit wichtigste Ultragruppierung „Commando Cannstatt“ oder kurz „CC97“. Es gibt im Verein zwar auch noch weitere kleinere Gruppen, aber auf Grund der Anzahl der Mitglieder und Unterstützer des CC97 und der damit verbunden Relevanz der Stellungnahmen für die Ultra-Szene des Vereins wird in dieser Arbeit nur auf deren Widerstand gegen die Ausgliederung eingegangen.

In der Geschichte des VfB Stuttgart gab es, wie bei eigentlich jedem Traditionsverein, schon mehrere Reibungspunkte mit seinen Fans. So werden vom Verein in der bereits genannten Videobotschaft zwei gemeinsam gelöste Probleme genannt und zwar einmal in den 90er Jahren das Thema der Vermarktung und ob diese Rechte an einen externen Vermarkter vergeben werden sollen woraus die VfB Stuttgart Marketing GmbH hervorging und als zweites der Umbau des Stadions.<sup>223</sup> Als drittes Beispiel lässt sich noch die Faninitiative „Pro altes VfB-Wappen“ nennen, welche 2009 von einem Fanclub ins Leben gerufen wurde. Diese wurde mit dem Ziel gegründet, dass das Ende der 1990er Jahre für den asiatischen Markt abgeänderte Vereinswappen wieder in seine traditionelle Variante umgewandelt wird. Dies mag zunächst nicht existenziell für den Verein erscheinen, doch wie bereits erwähnt, ist die Tradition für die Ultras und auch für andere Fans von großer Bedeutung. Dem Anliegen wurde bei einer Abstimmung auf der Mitgliederversammlung 2013 zugestimmt.<sup>224</sup> Diese Beispiele zeigen, dass hierbei eine für die Anliegen der Mitglieder und die Interessen des Vereins, wenn auch für den Verein mit Kosten verbundene (die Umstellung auf das alte Wappen kostete den Verein 300.000 €<sup>225</sup>), Lösung gefunden werden konnte. Das Thema Vereinsentwicklung hingegen entwickelte sich zum Reizthema und es kam zur Spaltung der Fans in Befürworter und Gegner. Mit diesem Konflikt und Reaktionen zu diesem Thema mussten sich aber auch andere Vereine auseinandersetzen. So gab es nach dem Votum für die Ausgliederung beim VfL Bochum im Jahr 2017 einen lautstarken und von Ausschreitungen geprägten Abgang einer größeren Gruppe von Gegnern<sup>226</sup> und den Hamburger Sportverein unterstützt seit der Saison 2014/2015 eine große Ultragruppierung weniger<sup>227</sup>.

---

<sup>223</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Vereins-Entwicklung VfB, Video auf [www.facebook.de](http://www.facebook.de), [Stand 28.06.2018]

<sup>224</sup> Vgl. Schall: Das Ende des Wappenstillstands, [www.stuttgarter-zeitung.de](http://www.stuttgarter-zeitung.de), [Stand 29.06.2018] und Bosch: Neues altes Wappen, [www.stuttgarter-zeitung.de](http://www.stuttgarter-zeitung.de), [Stand 29.06.2018]

<sup>225</sup> Vgl. Welt: Der VfB Stuttgart kehrt zum alten Wappen zurück, [www.welt.de](http://www.welt.de), [Stand 29.06.2018]

<sup>226</sup> Vgl. Siekmann/ Droll: Ultra-Randale bei Bochum-Abstimmung, [www.bild.de](http://www.bild.de), [Stand 29.06.2018]

<sup>227</sup> Vgl. Krull: Nun treten beim HSV sogar schon die Fans zurück, [www.welt.de](http://www.welt.de), [Stand 29.06.2018]

Das „Commando Cannstatt“ kündigte bereits in seinem Rückblick auf die Mitgliederversammlung 2015 an, dass sie sich prinzipiell vor dem Projekt „Vereinsentwicklung VfB“ nicht verschließen und mitdiskutieren wollen. Hierbei wollen sie aber klar als Vertreter der Interessen der Ultras in Erscheinung treten und nicht für die Zwecke des Vereins instrumentalisiert werden<sup>228</sup>. Das vom Verein selbst gesteckte Ziel Transparenz war dabei von Anfang an ein großer Konfliktpunkt. So warfen die Gegner den Verantwortlichen des VfB Stuttgart schon Ende 2015 mangelnde Diskussionsbereitschaft über Alternativen zur Vereinsentwicklung vor und sprachen schon damals von „ungelösten Grundsatzprobleme[n]“.<sup>229</sup> Der Versuch der Einbindung wurde zwar zur Kenntnis genommen und honoriert, aber die Fokussierung auf die Aktiengesellschaft ohne, aus ihrer Sicht, ausreichende Gründe zu nennen ließ sie an der Glaubwürdigkeit des gesamten Projekts zweifeln.<sup>230</sup>

Die Vertrauensprobleme zwischen einem Teil der Mitglieder und den damaligen Verantwortlichen zeigen sich aber nicht erst in diesen Veröffentlichungen. So wurden auf der Mitgliederversammlung 2015 der Vorstand und der Aufsichtsrat für das Geschäftsjahr 2014 nicht entlastet. Der Aufsichtsrat sogar mit 71,3%, was sich zum Teil mit der Unzufriedenheit über die Zusammensetzung erklären lässt.<sup>231</sup> Auf der Mitgliederversammlung im folgenden Jahr ergab sich das selbe Bild.

Nach dem Abstieg und dem Rücktritt von Bernd Wahler lag der Fokus wie bereits beschrieben auf anderen Themen und das Reizthema war zunächst nicht mehr so präsent. Die Wahl des neuen Präsidenten Wolfgang Dietrich, mit welchem wie bereits beschrieben die Ausgliederung erfolgte, war bei den Mitgliedern sehr umstritten. Er wurde als einziger vorgeschlagener Kandidat des Aufsichtsrats mit nur 57,2% der Stimmen gewählt. Dies spricht für ein großes Vertrauensproblem zwischen den Mitgliedern und dem Präsidenten.<sup>232</sup> Dietrich hatte als ehemaliger Sprecher des umstrittenen Bahnprojekts „Stuttgart 21“ einen schweren Stand. Vor allem seine für die Mitglieder unklare Beteiligung an mehreren Firmen, die in geschäftlichen Beziehungen

---

<sup>228</sup> Vgl. Commando Cannstatt: Rückblick Mitgliederversammlung 2015, [www.cc97.de](http://www.cc97.de), [Stand 29.06.2018]

<sup>229</sup> Commando Cannstatt: Zwischenstand aus der AG Vereinsentwicklung, [www.cc97.de](http://www.cc97.de), [Stand 30.06.2018]

<sup>230</sup> Commando Cannstatt: Zwischenstand aus der AG Vereinsentwicklung III, [www.cc97.de](http://www.cc97.de), [Stand 30.06.2018]

<sup>231</sup> Vgl. Preiss: Langer Weg zur Ausgliederung, [www.stuttgarter-nachrichten.de](http://www.stuttgarter-nachrichten.de), [Stand 30.06.2018]

<sup>232</sup> Vgl. SWR: Wolfgang Dietrich neuer VfB-Präsident, [www.swr.de](http://www.swr.de), [Stand 30.06.2018]



zu anderen Ligakonkurrenten standen, sorgte dafür das das Vertrauen in die Verantwortlichen bei den Themen Glaubwürdigkeit und Transparenz nicht gestärkt wurde.<sup>233</sup>

Wie im vorigen Kapitel beschrieben, machten die Verantwortlichen des VfB Stuttgart in den letzten Wochen vor der Ausgliederung nochmal richtig Werbung für diese. Dies ließen die Ausgliederungs-Gegner natürlich nicht so stehen und veröffentlichten ihrerseits eine Stellungnahme. Auf diese soll nun im Folgenden zusammenfassend eingegangen werden. Da viele grundsätzliche Kritikpunkte aber bereits während des gesamten Projektes „Vereinsentwicklung VfB“ Thema waren, werden diese hier nur noch kurz genannt.

Die Themen Mitbestimmung und die Hinterfragung des Mitgliedereinflusses in der ausgegliederten Aktiengesellschaft, sowie deren „Alternativlosigkeit“ wurden schon über den gesamten langjährigen Prozess von den Gegnern eingebracht. Hierbei war der Hauptkritikpunkt die nicht vorhandene Diskussion über andere mögliche Rechtsformen oder alternative Wege zur Umstrukturierung. Das schnelle Vorantreiben der Ausgliederung von Wolfgang Dietrich, auch durch die sportlich positiven Leistungen bedingt, empfanden sie, wurde „der Wichtigkeit des Themas [...] nicht gerecht“. Die erwähnte Bewerbung vonseiten des Vereins durch „einseitige Meinungsmache, billige Wahlkampflogans und materielle Anreize zur Teilnahme an der Mitgliederversammlung [für jedes anwesende Mitglied gab es ein Trikot, Anm. d. Verf.]“, wurden sehr kritisch gesehen.<sup>234</sup>

### 4.3 Wahl der Rechtsform

Im Folgenden werden nun die Gründe genannt, die zeigen, dass die Aktiengesellschaft die passende Rechtsform für den VfB Stuttgart ist. Es werden aber zunächst einzelne Gründe genannt, die für oder gegen die Wahl einer der beiden anderen Rechtsformen gesprochen hätte.

Für die Rechtsform der GmbH hätte im Falle des VfB die Sicherheit durch die Einbindung eines langjährigen Partners wie der Daimler AG gesprochen. Da dies aber anders als bei Bayer 04 Leverkusen oder dem VfL Wolfsburg, die als sogenannte Werks-Elf auftreten, vonseiten des Daimler Konzern laut eigenen Aussagen nicht beabsichtigt

---

<sup>233</sup> Vgl. Nauke: Die VfB-Stimmungskanonen sind geladen, [www.stuttgarter-zeitung.de](http://www.stuttgarter-zeitung.de), [Stand 30.06.2018]

<sup>234</sup> Commando Cannstatt: Stellungnahme zur außerordentlichen Mitgliederversammlung, [www.cc97.de](http://www.cc97.de), [Stand 30.06.2018]

wurde<sup>235</sup>, wäre diese Rechtsform bei der Gewinnung von anderen Investoren durch den beschränkten Zugang zum Kapitalmarkt hinderlich gewesen.<sup>236</sup> Durch den Plan auf der einen Seite mehrere strategische Partner zu beteiligen und die Gestaltungsfreiheit der GmbH Satzung auf der anderen Seite erweist sich hier eine Einigung der Parteien als schwieriger.

Die GmbH & Co. KGaA hingegen bietet den Vereinen mehrere Vorteile. So ist der gerade genannte Zugang zum Kapitalmarkt und die daraus entstehenden Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung für diese hier sogar am größten, da wie in Kapitel 3.2.1 die Gesellschaft sogar 100% der Anteile veräußern kann. Der Einfluss der Investoren ist bei dieser Rechtsform im Vergleich zur AG eingeschränkt. Dahingegen bleiben hier die Mitspracherechte des eingetragenen Vereins und somit auch von dessen Mitglieder als 100% Anteilseigner der Komplementär-GmbH nahezu bestehen. Diese Rechtsform wurde aufgrund dessen, vor allem von den Gegnern der Ausgliederung, beim VfB Stuttgart, wie in 4.2.3 genannt, als passend erachtet, weshalb sie auch eine Diskussion über die GmbH & Co. KGaA als mögliche Rechtsform forderten<sup>237</sup>. Bei der Gewinnung von Investoren kann dieser vermeintliche Vorteil für den e.V. aber auch schnell zum Nachteil für die ausgegliederte Abteilung werden. Mögliche Investoren könnte das Fehlen von Mitspracherecht abschrecken und somit könnte der Vorteil der Kapitalbeschaffung bei einer Ausgliederung nicht so wie erwünscht zum Tragen kommen. Als ebenfalls hinderlich für die Einbindung von Firmen könnten sich die geringe Bekanntheit und Akzeptanz auf dem Kapitalmarkt erweisen. Die Komplexität der Rechtsform sorgt dafür, dass bei rechtlichen Themen anders als bei der Aktiengesellschaft oder der reinen GmbH, sowohl das AktG als auch das GmbHG Anwendung finden.<sup>238</sup>

Die von der VfB Stuttgart 1893 AG gewählten Rechtsform hingegen genießt „im Rechtsverkehr ein hohes Maß an Renommee“<sup>239</sup> und Akzeptanz am Kapitalmarkt. Aufgrund der „Proportionalität zwischen Beteiligungskapital und Mitspracherecht“<sup>240</sup> ist sie wie der Finanzvorstand des VfB Stefan Heim betont „die attraktivste Form für einen Investor“<sup>241</sup>. Einen Anreiz für eine Beteiligung als strategischer Partner, wie beim VfB Stuttgart und der Daimler AG geschehen, bietet das im Idealfall geltende Prinzip auf

---

<sup>235</sup> Vgl. Frankfurter Allgemeine: Daimler greift VfB Stuttgart unter die Arme, [www.faz.net](http://www.faz.net), [Stand 30.06.2018]

<sup>236</sup> s. Kapitel 3.1.1 GmbH und Kapitel 3.1.2 Praxisbeispiel: Bayer 04 Leverkusen GmbH

<sup>237</sup> Vgl. Ruf: Ausgliederung oder Spaltung?, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), [Stand 30.06.2018]

<sup>238</sup> s. Kapitel 3.2.1 GmbH & Co. KGaA

<sup>239</sup> Lorz 2012, 806

<sup>240</sup> Hovemann 2005b, 218

<sup>241</sup> Ruf: Ausgliederung oder Spaltung?, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), [Stand 30.06.2018]

höhere finanzielle Eingaben folgt größerer sportlicher Erfolg. Dies kann dann als Synergieeffekt beim Anteilseigner zu einer Steigerung seiner Bekanntheit oder einem Imagegewinn führen.<sup>242</sup> Als Beispiel eignet sich hierfür am besten die strategische Partnerschaft zwischen dem sportlich äußerst erfolgreichen FC Bayern München und der aus einer eher unattraktiven Branche stammenden Allianz SE<sup>243</sup>.

Neben der Steigerung bei der Kapitalbeschaffung sorgt eine Ausgliederung auch für professionellere Strukturen. So werden wichtige wirtschaftliche oder sportliche Beschlüsse nicht mehr, wie bei einem eingetragenen Verein vorgesehen, auf der Mitgliederversammlung mit oft nicht ausreichend vorhandenem Fachwissen gefasst, sondern dies geschieht bei einer Aktiengesellschaft im Vorstand, der aus Mitgliedern besteht, die vom Aufsichtsrat aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz bestellt wurden<sup>244, 245</sup>.

Die Einschränkung des Mitspracherechts der Mitglieder, welches, von den Gegnern oft kritisiert, bei der AG augenscheinlich größer ausfällt als bei der GmbH & Co. KGaA, wurde beim VfB Stuttgart durch die Einführung des Vereinsbeirats abgeschwächt. Dieser ermöglicht es ihnen durch die Wahl der Beiratsmitglieder Einfluss auf die ihnen dann nach Vorschlag des Vereinsbeirats zur Wahl gestellten Präsidiumskandidaten auszuüben (s. Abbildung 7).

Die Vorteile einer Ausgliederung in eine Aktiengesellschaft benannte der VfB Stuttgart bereits auf der in Kapitel 4.2.1 genannten Mitgliederversammlung 2014. Einige davon sind nachfolgend aufgeführt:

- I. klare gesellschaftliche Struktur
- II. Einfluss der Mitgliederversammlung kann sichergestellt werden
- III. AG ist als Rechtsform auch für große Wirtschaftsunternehmen anerkannt
- IV. Rechtsform ist für potenzielle Investoren leichter zu vermitteln
- V. die Struktur einer AG schafft aus unserer Sicht die Voraussetzung dafür, die Wirtschaftskraft der Region optimal einzubinden. Der VfB will dem großen Unternehmen genauso eine Heimat bieten wie dem Mittelständler<sup>246</sup>

---

<sup>242</sup> Vgl. Dworak 2010, 266 ff und Teichmann 2007, 134

<sup>243</sup> Vgl. Fromme: Allianz steigt beim FC Bayern ein, [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de), [Stand 26.06.2018]

<sup>244</sup> Vgl. von Appen/ Schwarz 2014, 113

<sup>245</sup> s. Kapitel 3.3.3 Organe einer Aktiengesellschaft

<sup>246</sup> VfB Stuttgart: Die Mitgliederversammlung im Protokoll (2014), [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 28.06.2018]

## 4.4 Status Quo

Sportlich hätte die Saison 2017/2018 des VfB Stuttgart (fast) gar nicht besser enden können. Am letzten Spieltag konnte beim Auswärtsspiel in München über einen 4:1 Sieg und beim Blick auf die Tabelle auch über den siebten Platz gejubelt werden. Doch die erste Saison nach der Ausgliederung lieferte zunächst personelle Schlagzeilen. So kam es am 4. August 2017, zwei Wochen vor Start der neuen Bundesliga-Saison, zur Trennung zwischen dem Vorstand Sport Jan Schindelmeiser und dem VfB<sup>247</sup>. Über dessen Nachfolger Michael Reschke wird im Folgenden noch genauer berichtet. Dieser vermeldete kurz vor Weihnachten die nächste personelle Veränderung. Nationalstürmer Mario Gomez kehrte in einer sportlich schwierigen Situation für über 3 Millionen € zum VfB Stuttgart, seinem Heimatclub, zurück.<sup>248</sup> Im anhaltenden Abstiegs-kampf, nach sieben Niederlagen in acht Spielen, folgte die Entlassung von Aufstiegs-trainer Hannes Wolf<sup>249</sup>. Der auf ihn folgende Tayfun Korkut war zunächst bei den Fans sehr umstritten, doch der Erfolg ließ seine Sympathien steigen.

Die Geschäftsleitung der VfB Stuttgart 1893 AG setzt sich aus vier Mitarbeitern, von denen drei den Vorstand bilden, zusammen. Es gibt hier, anders als bei den zwei genannten Beispielen in Kapitel 3.3.5, keinen Vorsitzenden. Den Vorstand bilden: Stefan Heim, Vorstand Finanzen, Verwaltung und Operations, Michael Reschke, Vorstand Sport und Jochen Röttgermann, Vorstand Marketing und Vertrieb. Stefan Heim, welcher seit Juli 2015 den Vorstandsposten innehat, arbeitet bereits seit 1997 für den VfB und stammt aus der Region. Ebenfalls ist er als Geschäftsführer mehrerer Tochterunternehmen tätig, unter anderem von der VfB Reha-Welt GmbH, der VfB Stuttgart Arena Betriebs GmbH und der VfB Stuttgart Marketing GmbH.<sup>250</sup> Der Vorstand Sport Michael Reschke ist das neueste Mitglied im Vorstand. Er arbeitete zuvor 35 Jahre bei Bayer 04 Leverkusen und vor seinem Wechsel im Sommer 2017 zum VfB Stuttgart war er Technischer Direktor beim FC Bayern München.<sup>251</sup> Komplettiert wird der Vorstand von Jochen Röttgermann, der seit August 2006 für den VfB tätig ist. Neben seiner Vorstandstätigkeit ist er Geschäftsführer der VfB Stuttgart Marketing GmbH.<sup>252</sup> Ergänzt

---

<sup>247</sup> Vgl. Barner: VfB trennt sich von Jan Schindelmeiser, [www.stuttgarter-nachrichten.de](http://www.stuttgarter-nachrichten.de), [Stand 01.07.2018]

<sup>248</sup> Vgl. Frankfurter Allgemeine: Wie Stuttgart der Transfer-Coup mit Gomez gelang, [www.faz.net](http://www.faz.net), [Stand 01.07.2018]

<sup>249</sup> Vgl. Stuttgarter Zeitung: VfB Stuttgart trennt sich von Trainer Hannes Wolf, [www.stuttgarter-zeitung.de](http://www.stuttgarter-zeitung.de), [Stand 01.07.2018]

<sup>250</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Stefan Heim, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 01.07.2018]

<sup>251</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Michael Reschke, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 01.07.2018]

<sup>252</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Jochen Röttgermann, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 01.07.2018]

werden diese von Oliver Schraft, Mitglied der Geschäftsleitung und für den Bereich Kommunikation zuständig. 1998 fing der gebürtige Stuttgarter als Pressesprecher des VfB Stuttgart an und arbeitet seitdem, mit einer zwei jährigen Unterbrechung, im Bereich Medien und Kommunikation.<sup>253</sup>

Der Aufsichtsrat der VfB Stuttgart 1893 AG setzt sich aktuell aus acht Mitgliedern zusammen. Der eingetragene Mutterverein ist dabei mit zwei direkten Vertretern des Präsidiums vertreten: dem Präsidenten Wolfgang Dietrich, welcher ebenfalls der Aufsichtsratsvorsitzende ist<sup>254</sup>, sowie dem im Jahr 2017 von der Mitgliederversammlung berufenen Präsidiumsmitglied Dr. Bernd Gaiser<sup>255</sup>. Ergänzt werden diese VfB Repräsentanten durch die zwei ehemaligen Spieler Guido Buchwald und Hermann Ohlicher<sup>256</sup>, welche für die von den Fans oft kritisierte fehlende sportliche Kompetenz sorgen sollen<sup>257</sup>. Der bislang einzige Investor wird durch zwei Vertreter repräsentiert: Als Stellvertreter von Wolfgang Dietrich agiert in diesem Gremium das Vorstandsmitglied der Daimler AG Wilfried Porth<sup>258</sup> und Franz Reiner<sup>259</sup> als Repräsentant des Hauptsponsors Mercedes-Benz Bank, welche zum Daimler Konzern gehört. Ebenfalls aus der Wirtschaft und als Vertreter eines Sponsors sitzt Hartmut Jenner im Aufsichtsrat der Aktiengesellschaft<sup>260</sup>. Aus der Fanszene ist durch Dr. Bertram Sugg, Gründer eines Fanclubs, ebenso ein Platz im Aufsichtsrat besetzt<sup>261</sup>.

Die Struktur der Anteilsverteilung setzt sich Stand Juni 2018 in der Aktiengesellschaft aus zwei Anteilseignern zusammen. Der eine ist dabei natürlich der VfB Stuttgart 1893 e.V. mit 88,25% und der zweite ist wie in 4.2.2 beschrieben die Daimler AG mit 11,75%. Bis jetzt kamen zu dieser Konstellation keine weiteren Partner hinzu. Diese Situation wurde vom VfB Stuttgart aber schon vor der Ausgliederung einkalkuliert und soll sich erst in den folgenden Jahren ändern<sup>262</sup>. Geplant ist der Gesamterlös von 100 Millionen € „in mehreren Tranchen über verschiedene Minderheitsbeteiligung von Partnern“<sup>263</sup>, wobei eine erste bereits für die Jahre 2018 oder 2019 angestrebt wird<sup>264</sup>.

---

<sup>253</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Oliver Schraft, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 01.07.2018]

<sup>254</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Wolfgang Dietrich, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 01.07.2018]

<sup>255</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Dr. Bernd Gaiser, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 01.07.2018]

<sup>256</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Organe, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 01.07.2018]

<sup>257</sup> Vgl. Preiss: Langer Weg zur Ausgliederung, [www.stuttgarter-nachrichten.de](http://www.stuttgarter-nachrichten.de), [Stand 01.07.2018]

<sup>258</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Wilfried Porth, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 01.07.2018]

<sup>259</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Franz Reiner, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 01.07.2018]

<sup>260</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Hartmut Jenner, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 01.07.2018]

<sup>261</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Dr. Bertram Sugg, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 01.07.2018]

<sup>262</sup> Vgl. VfB Stuttgart: Ein klarer Plan: Zurück zum Erfolg, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 30.06.2018]

<sup>263</sup> Rehm-Engel: Daimler-Zusage an VfB: 41,5 Millionen Euro, [www.sponsors.de](http://www.sponsors.de), [Stand 02.07.2018]

Hierzu führt der Präsident gemeinsam mit dem Finanzvorstand Gespräche mit potentiellen Investoren, wobei der langjährige Sponsor Adolf Würth GmbH & Co. KG bereits erklärt hat, für ein Investment nicht zur Verfügung zu stehen<sup>265</sup>. Im Marketing Bereich konnte über einen neuen Ausrüster bereits finanziell nachgelegt werden<sup>266</sup>.

Bereits 2014 mahnte Wahler bei der Verwendung des Kapitals auf „Ausgewogenheit und Nachhaltigkeit“<sup>267</sup> zu achten. Diese Prämisse hat auch im Jahr 2018 immer noch Gültigkeit und es wurde versucht diese bei der Durchführung verschiedener Maßnahmen umzusetzen. Die sogenannten Investitionen in „Beine“ spiegeln sich zum einen in Ablösesummen und Vertragsverlängerungen, z.B. von Benjamin Pavard, beim aktuellen Kader und zum anderen, um begehrte Talente zu halten, im Nachwuchsbereich wider. Ein weiterer Bereich für Investitionen sind die sogenannten „Steine“, d.h. in die Infrastruktur. So wurden die Trainingsplätze modernisiert und zum Teil mit technischen Neuerungen wie Kameras für die Trainingssteuerung etc. ausgestattet. Diese Maßnahmen waren aufgrund der in Kapitel 4.1 beschriebenen Entwicklung im Nachwuchsbereich notwendig.<sup>268</sup>

---

<sup>264</sup> Vgl. Stuttgarter Zeitung: Nächster VfB-Investor soll 2018 einsteigen, [www.stuttgarter-zeitung.de](http://www.stuttgarter-zeitung.de), [Stand 02.07.2018]

<sup>265</sup> Vgl. Ubina: Ein Jahr VfB-AG – das ist die Bilanz, [www.stuttgarter-zeitung.de](http://www.stuttgarter-zeitung.de), [Stand 02.07.2018]

<sup>266</sup> Vgl. VfB Stuttgart: JAKO ab 2019 offizieller Ausrüster des VfB Stuttgart, [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 02.07.2018]

<sup>267</sup> VfB Stuttgart: Die Mitgliederversammlung im Protokoll (2014), [www.vfb.de](http://www.vfb.de), [Stand 28.06.2018]

<sup>268</sup> Vgl. Ubina: Ein Jahr VfB-AG – das ist die Bilanz, [www.stuttgarter-zeitung.de](http://www.stuttgarter-zeitung.de), [Stand 02.07.2018]

## 5 Schlussbetrachtung

### 5.1 Zusammenfassung

In der Auseinandersetzung mit dem Thema Ausgliederung und hier im speziellen mit dem Weg der VfB Stuttgart 1893 AG, ist deutlich geworden wie komplex die Anforderungen an die richtige Wahl der Rechtsform für einen Fußballverein sind.

Im professionellen Fußball wird, wie eingangs geschrieben, immer mehr Geld bewegt. Dies bringt neue Herausforderungen und Anforderungen für den Idealverein, sodass, die Strukturen eines Wirtschaftsunternehmens benötigt werden, wenn man in den Profiligen mithalten will. Bei der Ausgliederung in eine Kapitalgesellschaft müssen dabei die individuellen Rahmenbedingungen der Vereine berücksichtigt werden, wie anhand der Praxisbeispiele deutlich wurde. Die Vor- und Nachteile jeder Rechtsform müssen von jedem Klub selbst abgewogen werden. Die Form und der Umfang der Mitgliederbindung in diesen Prozess stellt dabei eine große Herausforderung dar. Dabei gilt es die Interessen der Mitglieder, die mit ihrem Votum die Satzungsänderung für die Ausgliederung beschließen, und der potenziellen Investoren zu beachten und in den Überlegungen zu berücksichtigen.

Bei einem solchen Umstrukturierungsprozess muss dabei von den Verantwortlichen viel Überzeugungsarbeit geleistet werden. Beim VfB Stuttgart war dabei vor allem das fehlende Vertrauen in ihre Kompetenzen eine große Schwierigkeit. Dies betraf aber nicht nur die Mitglieder sondern auch, wie beschrieben, mögliche Investoren. Im Laufe des Projekts wurde jedoch von Vereinsseite deutlich, dass, wie bei allen demokratischen Prozessen, nicht alle mitgenommen werden können. Der Widerstand der Gegner wurde dabei aber aus Sicht der Autorin die meiste Zeit von den Wortführern dem Commando Cannstatt sachlich geführt und auch mit fundierten Argumenten untermauert. Wolfgang Dietrich begrüßte dabei vor allem den vorhanden gegenseitigen Respekt<sup>269</sup>. Strategisch gesehen wurde dann legitimerweise versucht im Marketing alle zur Verfügung stehenden Mittel auszuschöpfen.

Abschließend lässt sich sagen, dass, obwohl es sich aufgrund fehlender Vergleichswerte nicht belegen lässt, die Ausgliederung aus finanzieller Sicht dringend notwendig war, um vor allem die Folgen des Abstiegs abzuschwächen.

---

<sup>269</sup> Vgl. Preiß: Ultras kontra Fußball-AG, [www.stuttgarter-zeitung.de](http://www.stuttgarter-zeitung.de), [Stand 03.07.2018]

## 5.2 Beantwortung der Fragestellung

Die eingangs gestellten Forschungsfragen sind im Rahmen dieser Bachelorarbeit umfassend bearbeitet worden. Im Folgenden werden deren Ergebnisse genannt.

Um die Frage nach der Lösung der Kapitalbeschaffungsproblematik zu beantworten, musste zunächst herausgefunden werden, wie sich diese Probleme für die Fußballvereine darstellen. Hierbei hat sich beim Vergleich der Vereine (s. Tabelle 1) gezeigt, dass von den meisten Bundesligisten die Ausgliederung der Profiabteilung als passende Maßnahme angesehen wird um mehr Kapital zu generieren. Der VfB Stuttgart startete zur Diskussion über dieses Thema das Projekt „Vereinsentwicklung VfB“ mit seinen Mitgliedern. Aufgrund langjähriger Erfahrungen und Vorplanungen wurde die Ausgliederung in eine Aktiengesellschaft vom Verein als ideale Lösung angesehen, was auch in diesem Prozess kommuniziert wurde.

Die Probleme auf dem Weg zur Ausgliederung erwiesen sich als komplex. So gab es zum einen Widerstände gegen das Projekt vonseiten der Ultras und Traditionsbewahrer und zum anderen zunächst Skepsis der potenziellen Investoren in die Kompetenzen der Verantwortlichen. Die jahrelang schlechte sportliche Situation, die in den Abstieg 2016 mündete, sorgte im Verein für eine negative und skeptische Grundstimmung.

Die Gründe, welche die Aktiengesellschaft zur passenden Rechtsform für den VfB machen, wurden zunächst anhand einer Gegenüberstellung aller möglichen Optionen analysiert und dann in Zusammenhang mit den im Verein bestehenden Voraussetzungen gestellt.

## 5.3 Ausblick

Inhaltlich schließt sich dieser Ausblick dem Status Quo an und soll ein paar Empfehlungen und Zukunftsaussichten für die VfB Stuttgart 1893 AG beinhalten. Die Gewinnung von weiteren strategischen Partnern sollte dabei mit Bedacht geschehen. Da es sich bei diesen Investments um einmalige Anschubfinanzierungen handelt, müssen diese in die nachhaltige Vereinsentwicklung fließen. Die sportliche Zielsetzung sollte vom Verein in den nächsten Jahren, anders als in der Vergangenheit, stets realistisch sein.



Experten sind sich immer wieder uneinig, ob das, immer wieder diskutierte und erst im März diesen Jahres auf einer Mitgliederversammlung der DFL bestätigte, Verbot von Mehrheitsbeteiligungen an den ausgegliederten Kapitalgesellschaften, vor dem EuGH bei einer Klage Bestand hätte. Der Wegfall dieser Regelung könnte ganz entscheidende Auswirkungen auf die Fußball-Bundesliga haben. Es würde dann vermutlich zu weiterer Konkurrenz durch Vereine kommen, die den Modellen in Leipzig und Hoffenheim nachfolgen könnten. Der VfB Stuttgart, der zwar nur 24,9 % seiner Anteile veräußern möchte, müsste dann aber auch über eine neue Strategie nachdenken.<sup>270</sup> Bei all diesen Überlegungen darf der Nachwuchsbereich, welcher jahrelang ein Aushängeschild des VfB war, nicht aus dem Blick geraten, sondern die Bedingungen, welche andere Bundesligisten mittlerweile den Jugendspielern bieten, in diesem konstant wieder geschaffen werden.

---

<sup>270</sup> Marquardt/ Forchheimer: Europaweit einzigartig, [Stand 03.07.2018] und Punte 2012, 6

## Literaturverzeichnis

### Bücher

- Ballensiefen, Moritz/ Nieland, Jörg-Uwe: „Wir sind mitreißend“. Von der Schwierigkeit, Vergemeinschaftung zu fixieren. In: Klein, Gabriele/ Meuser, Michael (Hrsg.): *Ernstes Spiele. Zur politischen Soziologie des Fußball*, Bielefeld 2008, 227-250.
- Becker, Stefan/ Böcker, Dirk/ Nienaber, Ann-Marie: Vom Fußballverein zur Kapitalgesellschaft - Ausgliederung von Profisportabteilungen am Beispiel von Fortuna Düsseldorf. In: Schewe, Gerhard/ Littkemann, Jörn (Hrsg.): *Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive*. 3.vollst. überar. und erw. Aufl., Schorndorf 2012, 85-138.
- Brast, Christoph/ Kasper, Claudio: Rechnungslegungs- und Prüfungspflichten in der Fußball-Bundesliga. In: Schewe, Gerhard/ Littkemann, Jörn (Hrsg.): *Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive*. 3.vollst. überar. und erw. Aufl., Schorndorf 2012, 11-65.
- Deheselles, Thomas/ Frodl, Christian: Kapitalgesellschaften im Sport. In: Galli, Albert et al.: *Sportmanagement*. 2., völlig überarb. Aufl., München 2012, 53-68.
- Dworak, Alexander: *Finanzierung für Fußballunternehmen. Erfolgreiche Wege der Kapitalbeschaffung*. Berlin 2010.
- Eilers, Goetz: Die 50+1 Regel im deutschen Profi-Fußball. In: Württembergischer Fußballverband e.V. (Hrsg.): *Verbandsrechtliche Regelungen zur Gewährleistung eines wirtschaftlich und sportlich fairen Wettbewerbs - Arbeitnehmerrechte im Fußball*. Tagungsband der wfv-Sportrechtsseminare vom 28.-30. September 2012 und 27.-29. September 2013 in Wangen/Allgäu. 1.Aufl., Baden-Baden 2014, 66-79.
- Fahrner, Marcel: *Teamsportmanagement*. München 2014.
- Gabler, Jonas: *Die Ultras. Fußballfans und Fußballkulturen in Deutschland*. 3.unveränderte Auflage. Köln 2011.
- Gerster, Martin/ Stegemann, Oliver/ Geisler, Alexander: Ultras und Sportpolitik in Deutschland. In: Thein, Martin/ Linkemann, Jannis (hrsg.): *Ultras im Abseits? Portrait einer verwegenen Fankultur*. 3. Aufl., Göttingen 2012, 217-231.
- Grünitz, Martin/ von Arndt, Martin: *Der Fussballcrash. Fussball-Marketing: die Chronik eines angekündigten Untergangs*. Stuttgart 2002.

- Hardtwig, Wolfgang: Strukturmerkmale und Entwicklungstendenzen des Vereinswesens in Deutschland 1789-1848. In: Dann, Otto (Hrsg.): Vereinswesen und bürgerliche Gesellschaft in Deutschland. Historische Zeitschrift Beiheft, Beiheft 9 (Neue Folge), München 1984, 11-50.
- Hasler, Peter Thilo: Fussballvereine am Kapitalmarkt. Wie sich der Fußball an der Börse finanziert. Wiesbaden 2015.
- Holzhäuser, Wolfgang: Organisation der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH - ein Bericht aus der Praxis. In: Galli, Albert et al.: Sportmanagement. 2., völlig überarb. Aufl., München 2012, 25-36.
- Hovemann, Gregor: Das Problem der Rechtsformwahl im Sport. In: Breuer, Christoph/ Thiel, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Sportmanagement. Schorndorf 2005a, 228-237.
- Hovemann, Gregor: Finanzierung im Sport. In: Breuer, Christoph/ Thiel, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Sportmanagement. Schorndorf 2005b, 216-227.
- Hueber, Alfons: Das Vereinsrecht in Deutschland des 19. Jahrhunderts. In: Dann, Otto (Hrsg.): Vereinswesen und bürgerliche Gesellschaft in Deutschland. Historische Zeitschrift Beiheft, Beiheft 9 (Neue Folge), München 1984, 115-132.
- Lorz, Rainer: Rechtsformwahl für Clubs. In: Stopper, Martin/ Lentze, Gregor (Hrsg.): Handbuch Fußball-Recht. Rechte-Vermarktung-Organisation. Berlin 2012, 795-832.
- Mauer, Rainer/ Schmalhofer, Andreas: Analyse und Herstellung der Kapitalmarktreife von Profifußball-Vereinen und Alternativen der Kapitalmarktfinanzierung. In: Sigloch, Jochen (Hrsg.): Unternehmen Profifußball. Vom Sportverein zum Kapitalmarktunternehmen. 1. Aufl., Wiesbaden 2001, 15-57.
- Neveling, Elmar: Finanzierungsformen in der Fußball-Bundesliga: Grundlagen und Marktentwicklung. In: Galli, Albert et al.: Sportmanagement. 2., völlig überarb. Aufl., München 2012, 69-84.
- Paul, Stephan/ Sturm, Stefan: Going Public von Fußballclubs. In: Hammann, Peter/ Schmidt, Lars/ Welling, Michael (Hrsg.): Ökonomie des Fußballs. Grundlagen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive. Wiesbaden 2004, 193-218.
- Pilz, Gunter/ Wölki, Franciska: Ultraszene in Deutschland. In: Pilz, Gunter et al.: Wandlungen des Zuschauerverhaltens im Profifuball. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, Band 114, 1. Aufl., Schorndorf 2006.

- Planck, Karl: Fusslümmelei. Über Stauchballspiel und englische Krankheit. (Reprint von 1898). 3., unveränd. Aufl., Münster 2004.
- Punte, Jan-Henric M.: Die Kapitalgesellschaft als Rechtsform professioneller Fußballklubs im Spannungsfeld von Verbandsautonomie und Europarecht. Zugleich eine Prüfung der Rechtmäßigkeit von Investitionsbeschränkungen im Profifußball. Diss. Oldenburg. Oldenburger Beiträge zum Zivil- und Wirtschaftsrecht, 38, Edewecht 2012.
- Rasche, Christoph: Der Lizenzsportverein als Hybridorganisation - Fußballsport im Spannungsfeld zwischen Markt- und Fankultur. In: Dietl, Helmut/ Franck, Egon/ Kempf, Hippolyt (Hrsg.): Fußball-Ökonomie einer Leidenschaft. Sportökonomie, Schorndorf 2009, 13-33.
- Ruf, Christoph: Kurven-Rebellen. Die Ultras Einblicke in eine widersprüchliche Szene. 1. Aufl., Göttingen 2013.
- Schilhaneck, Michael: Vom Fussballverein zum Fussballunternehmen. Medialisierung, Kommerzialisierung, Professionalisierung. Sportökonomie, Berlin 2006.
- Sengle, Alfred: Der Weg des DFB in den Profifußball. In: Württembergischer Fußballverband e.V. (Hrsg.): Verbandsrechtliche Regelungen zur Gewährleistung eines wirtschaftlich und sportlich fairen Wettbewerbs - Arbeitnehmerrechte im Fußball. Tagungsband der wfv-Sportrechtsseminare vom 28.-30. September 2012 und 27.-29. September 2013 in Wangen/Allgäu. 1. Aufl., Baden-Baden 2014, 11-25.
- Sigloch, Jochen: Sportverein - Idealinstitution oder Unternehmen? In: Sigloch, Jochen (Hrsg.): Unternehmen Profifußball. Vom Sportverein zum Kapitalmarktunternehmen. Schriftenreihe des Vereins für Unternehmensrechnung und Steuern Bayreuth e. V., 1, 1. Aufl., Wiesbaden 2001, 1-14.
- Sommerey, Marcus: Die Jugendkultur der Ultras. Zur Entstehung einer neuen Generation von Fussballfans. Stuttgart 2010.
- Süßmilch, Ingo: Sonderformen der Außenfinanzierung - Anleihen, Mäzen und Gang an den Kapitalmarkt. In: Galli, Albert et al.: Sportmanagement. 2., völlig überarb. Aufl., München 2012, 85-97.
- Süßmilch, Ingo/ Elter, Vera-Carina: FC Euro AG. Fußball und Finanzen Analyse der Finanzsituation in der Fußballbranche - Neue Wege der Finanzierung. 4., neu konzipierte und aktualisierte Auflage Düsseldorf/ München 2004.
- Teichmann, Kai: Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen. Wiesbaden 2007.

**Zeitschriften**

von Appen, Jörg/ Schwarz, Patrick: Der Idealverein im Milliardengeschäft Fußball-Bundesliga - Grenzen und Voraussetzungen wirtschaftlicher Tätigkeit. In: npoR - Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen, 2/2014, 111-1114.

Bernreuther, David/ Moissidis, Georgios: „Wir brauchen um die 250 Millionen Euro“. In: kicker Sportmagazin, 44/2017, 44-45.

Hirsch, Bernhard: „Wir wollen für die Profiabteilung Strukturen wie eine Kapitalgesellschaft!“. In: ZfcM Controlling & Management Review, 6/2004 Jahrg. 48, 370-371.

**Juristische Veröffentlichungen**

GmbHG (idF v. 17.07.2017), § 1

GmbHG (idF v. 17.07.2017), § 5 Abs. 1

DFL Satzung (idF v. 24.10.2016) § 8 Abs. 3

AktG (idF v. 17.07.2017), § 23

DFB Satzung (idF v. 4.11.2016), § 3

DFL Lizenzierungsordnung (idF v. 13.12.2017) § 4 Abs. 10

**Internetquellen**

Allianz Arena: Allgemeine Informationen zur Allianz Arena, <https://allianz-arena.com/de/die-arena/fakten/allgemeine-informationen>, [Stand 26.06.2018].

Althoff, Jörg: Gomez: „Ich freue mich auf die Bayern!“, 25.05.2009, <https://www.bild.de/sport/fussball/dank-bayern-klausel-kann-er-fuer-30-millionen-euro-gehen-8477806.bild.html>, [Stand 29.06.2018].

Barner, Gunter: VfB trennt sich von Jan Schindelmeiser, 04.08.2017, <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.vfb-stuttgart-vfb-und-schindelmeiser-trennung.f08a57c-e89f-4ef1-b99b-e90827437a09.html>, [Stand 01.07.2018].

- Bayer 04 Leverkusen: Historie Saison 1998/1999, <https://www.bayer04.de/de-de/page/historie/saison-1990-2015/saison-1998-1999>, [Stand 16.06.2018].
- Bayer 04 Leverkusen: News Fernando Carro wird neuer Geschäftsführer von Bayer 04, 20.04.2018, <https://www.bayer04.de/de-de/news/bayer04/fernando-carro-wird-neuer-geschaeftsfuehrer-von-bayer-04>, [Stand 17.06.2018].
- Bayer 04 Leverkusen: Organigramm, 1.7.2015, [https://sec.bayer04.de/bilder/pdf/Organigramm-Bayer04\\_0715\\_1516.pdf](https://sec.bayer04.de/bilder/pdf/Organigramm-Bayer04_0715_1516.pdf), [Stand 17.06.2018].
- Bayer 04 Leverkusen: Organisation Gesellschafterausschuss, <https://www.bayer04.de/de-de/page/ueberuns#organisation>, [Stand 17.06.2018].
- Bertram, Heinz-Wilhelm: Bayern auf dem Weg zur AG: Rummenigge gewinnt Macht, 17.11.2001, <http://www.faz.net/aktuell/sport/fc-bayern-muenchen-bayern-auf-dem-weg-zur-ag-rummenigge-gewinnt-macht-140656.html>, [Stand 26.06.2018].
- Berwanger, Jörg et al.: Aufsichtsrat, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/aufsichtsrat-31617>, [Stand 24.06.2018].
- Berwanger, Jörg et al.: Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gesellschaft-mit-beschraenkter-haftung-gmbh-36671>, [Stand 16.06.2018].
- Berwanger, Jörg et al.: Hauptversammlung, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/hauptversammlung-33735>, [Stand 24.06.2018].
- Berwanger, Jörg et al.: qualifizierte Mehrheit, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/qualifizierte-mehrheit-44225>, [Stand 24.06.2018].
- Berwanger, Jörg et al.: Stimmenmehrheit, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/stimmenmehrheit-46521>, [Stand 24.06.2018].
- Berwanger, Jörg et al.: Vorstand, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vorstand-50410#head2>, [Stand 24.06.2018].

- Bosch, Michael: Neues altes Wappen, 01.07.2014, <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.vfb-stuttgart-neues-altes-wappen.1e0c48af-e119-4a1c-8007-657d4ebb4e15.html>, [Stand 29.06.2018].
- Borussia Dortmund: Borussen Chronik 1909, <https://www.bvb.de/Der-BVB/Chronik/1909>, [Stand 20.06.2018].
- Borussia Dortmund: Borussen Chronik 2000, <https://www.bvb.de/Der-BVB/Chronik/2000>, [Stand 20.06.2018].
- Breuer, Claudia et al.: Gründung einer AG, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gruendung-einer-ag-33408#head1>, [Stand 21.06.2018].
- Brüggemeier, Franz-Josef: Anfänge des modernen Fußballs, 04.05.2006, <http://www.bpb.de/izpb/8753/anfaenge-des-modernen-fussballs?p=all>, [Stand 06.06.2018].
- Brüggemeier, Franz-Josef: Geld und Spiele, 04.05.2006, <http://www.bpb.de/izpb/8782/geld-und-spiele>, [Stand 06.06.2018].
- Bundesliga: HSV: Ausgliederung des Profifußballs, 25.05.2014, <https://www.bundesliga.com/de/bundesliga/news/mitgliederversammlung-des-hsv-beschliesst-ausgliederung-des-geschaeftsbereichs-profifussball.jsp>, [Stand 26.06.2018].
- BVB Aktie: Aktienkurs, <http://aktie.bvb.de/BVB-Aktie/Aktienkurs>, [Stand 19.06.2018].
- BVB Aktie: Aktionärsstruktur, <http://aktie.bvb.de/BVB-Aktie/Aktionaersstruktur>, [Stand 20.06.2018].
- BVB Aktie: Basisdaten, <http://aktie.bvb.de/BVB-Aktie/Basisdaten>, [Stand 20.06.2018].
- BVB Aktie: Geschäftsführung, <http://aktie.bvb.de/BVB-auf-einen-Blick/Geschaeftsfuehrung2>, [Stand 20.06.2018].
- BVB Aktie: IR News Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA platziert in Kapitalerhöhung rund 24,45 Mio. neue Aktien, 09.09.2014, <http://aktie.bvb.de/IR-News/Corporate-News/Borussia-Dortmund-GmbH-Co.-KGaA-platziert-in-Kapitalerhoehung-rund-24-45-Mio.-neue-Aktien>, [Stand 20.06.2018].
- BVB Aktie: Unternehmensportrait <http://aktie.bvb.de/BVB-auf-einen-Blick/Unternehmensportrait>, [Stand 20.06.2018].

- Commando Cannstatt: Rückblick Mitgliederversammlung 2015, 13.10.2015,  
<http://www.cc97.de/rueckblick-mitgliederversammlung-2015/>, [Stand 29.06.2018].
- Commando Cannstatt: Stellungnahme zur außerordentlichen Mitgliederversammlung,  
17.05.2017, <http://www.cc97.de/stellungnahme-zur-aomv/>, [Stand 30.06.2018].
- Commando Cannstatt: Zwischenstand aus der AG Vereinsentwicklung, 11.11.2015,  
<http://www.cc97.de/zwischenstand-aus-der-ag-vereinsentwicklung/>, [Stand  
30.06.2018].
- Commando Cannstatt: Zwischenstand aus der AG Vereinsentwicklung III, 22.03.2016,  
<http://www.cc97.de/zwischenstand-aus-der-vereinsentwicklung-iii/>, [Stand  
30.06.2018].
- Dautzenberg, Norbert et al.: Aktiengesellschaft (AG),  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/aktiengesellschaft-ag-27889>, [Stand  
21.06.2018].
- DFB: Bundestag, <https://www.dfb.de/verbandsstruktur/bundestag/liste-frueherer-bundestage/>, [Stand 07.06.2018]
- DFB: Die DFB-Geschichte, <https://www.dfb.de/historie/>, [Stand 07.06.2018].
- DFL: Erfolgsstory mit Anlauf: Die Historie der DFL, <https://www.dfl.de/de/ueber-uns/die-geschichte-der-dfl>, [Stand 07.06.2018].
- DFL: Satzung DFL Deutsche Fußball Liga e.V.,  
<https://www.dfl.de/dfl/files/statuten/Satzungen-von-DFL-und-DFB/Satzung-DFL-e.V.-2016-10-24-Stand.pdf>, [Stand 10.06.2018].
- DFL Deutsche Fußball Liga GmbH: Report 2018, [https://www.dfl.de/dfl/files/dfl-report/DFL\\_Report\\_2018\\_M.pdf](https://www.dfl.de/dfl/files/dfl-report/DFL_Report_2018_M.pdf), [Stand 13.06.2018].
- documentArchiv.de: Verfassung des Deutschen Reiches.,  
<http://www.documentarchiv.de/nzjh/verfdr1848.htm>, [Stand 12.06.2018].
- Dreher, Anna: Voll im Trend, 05.06.2017,  
<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/fussball-voll-im-trend-1.3534333>, [Stand  
27.06.2018].
- FCB AG: Andreas Jung, <https://fcbayern.com/de/club/fcb-ag/andreas-jung>, [Stand  
26.06.2018].



- FCB AG: Aufsichtsrat, <https://fcbayern.com/de/club/fcb-ag/aufsichtsrat/>, [Stand 26.06.2018].
- FCB AG: Jan-Christian Dreesen, <https://fcbayern.com/de/club/fcb-ag/jan-christian-dreesen/>, [Stand 26.06.2018].
- FCB AG: Jörg Wacker, <https://fcbayern.com/de/club/fcb-ag/joerg-wacker/>, [Stand 26.06.2018].
- FCB AG: Karl-Heinz Rummenigge, <https://fcbayern.com/de/club/fcb-ag/karl-heinz-rummenigge/>, [Stand 26.06.2018].
- FC Bayern München: FC Bayern stellt neue finanzielle Bestmarken auf, 21.10.2017, <https://fcbayern.com/de/news/2017/10/pressemitteilung-fc-bayern-stellt-neue-finanzielle-bestmarken-auf/>, [Stand 26.06.2018].
- FC Bayern München AG, <https://fcbayern.com/de/club/fcb-ag/>, [Stand 26.06.2018].
- FC Schalke 04: Satzung, <https://schalke04.de/verein/schalke-04-e-v/satzung/>, [Stand 12.06.2018].
- FIFA: Geschichte der FIFA - FIFA nimmt Form an, <https://de.fifa.com/about-fifa/who-we-are/history/fifa-takes-shape.html>, [Stand 06.06.2018].
- FIFA: Geschichte der FIFA - Gründung, <http://de.fifa.com/about-fifa/who-we-are/history/index.html>, [Stand 06.06.2018].
- FIFA: Die Geschichte des Spiels - Im Wandel der Zeit, <http://de.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game/index.html>, [Stand 06.06.2018].
- Frankfurter Allgemeine: Daimler greift VfB Stuttgart unter die Arme, 31.05.2017, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/daimler-beteiligt-sich-am-fussballverein-vfb-stuttgart-15039868.html>, [Stand 30.06.2018]
- Frankfurter Allgemeine: Dutt neuer Sportvorstand des VfB Stuttgart, 30.12.2014, <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/dutt-als-bobic-nachfolger-sportvorstand-beim-vfb-stuttgart-13347254.html>, [Stand 28.06.2018].
- Frankfurter Allgemeine: Wie Stuttgart der Transfer-Coup mit Gomez gelang, 22.12.2017, <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/nationalspieler-mario-gomez-wechselt-zurueck-nach-stuttgart-15354531.html>, [Stand 01.07.2018].

- Freitag, Michael/ Hirn, Wolfgang: Die ewigen Meister, 26.09.2005,  
<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-366060-5.html>, [Stand 26.06.2018].
- Fromme, Herbert: Allianz steigt beim FC Bayern ein, 11.02.2014,  
<http://www.sueddeutsche.de/sport/neuer-anteilseigner-allianz-steigt-beim-fc-bayern-ein-1.1886121>, [Stand 26.06.2018].
- Galm, Danny: Wie geht es mit der Ausgliederung weiter?, 23.02.2017,  
<https://www.zvw.de/inhalt.vfb-stuttgart-wie-geht-es-mit-der-ausgliederung-weiter.0a1005b2-b303-4196-8f6f-118e50ea8649.html>, [Stand 30.06.2018].
- Haid, Thomas: Der 80-Millionen-Euro-Plan, 23.10.2014, <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.vfb-stuttgart-der-80-millionen-euro-plan.65f92b47-8ad3-40f6-b976-6ad23e22a76b.html>, [Stand 29.06.2018].
- Handelsblatt: Evonik kauft sich bei Borussia Dortmund ein, 27.06.2014,  
<https://www.handelsblatt.com/sport/fussball/kampfansage-an-die-bayern-evonik-kauft-sich-bei-borussia-dortmund-ein/10116514-all.html>, [Stand 20.06.2018].
- Hinrichsen, Heiko/ Preiß, Gregor/ Ubina, Carlos: Die VfB-Präsidenten und ihre Projekte, 30.05.2017, <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.vfb-stuttgart-die-leuchtturmprojekte-der-praesidenten-page4.a028b954-760b-466a-bb6a-f06b4af7cf03.html>, [Stand 24.06.2018].
- HSV: HSV Fußball AG, <https://www.hsv.de/de/unser-hsv/ueber-den-hsv/hsv-fussball-ag/>, [Stand 26.06.2018].
- HSV: HSV Fußball AG vermeldet vorläufige Geschäftszahlen für die Saison 2016/17, 25.10.2017, <https://www.hsv.de/de/news/meldungen/allgemein/oktober-2017/hsv-fussball-ag-vermeldet-vorlaeufige-geschaeftszahlen-fuer-die-saison-201617/>, [Stand 27.06.2018].
- Jacobs, Henrik: „Der Geist unserer Bewegung wurde nicht übernommen“, 30.05.2017, <https://www.abendblatt.de/sport/fussball/hsv/article210741191/Der-Geist-unserer-Bewegung-wurde-nicht-uebernommen.html>, [Stand 26.06.2018].
- Kicker: AG? e.V.? Die 18 Bundesligisten und ihre Kapitalanteile,  
[http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/718223/2/slideshow\\_ag-e-v--die-18-bundesligisten-und-ihre-kapitalanteile.html](http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/718223/2/slideshow_ag-e-v--die-18-bundesligisten-und-ihre-kapitalanteile.html), [Stand 13.06.2018].

Kicker: Bundesliga Ewige Tabelle,

<http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/ewigebundesligatabelle.html>, [Stand 10.06.2018].

Kicker: Bundesliga Spieltag/Tabelle,

<http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/2007-08/0/0/spieltag.html>, [Stand 10.06.2018].

Kicker: Bundesliga Spieltag/Tabelle,

<http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/2017-18/spieltag.html>, [Stand 10.06.2018].

Kicker: Der VfB treibt die Ausgliederung voran, 23.12.2015,

[http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/641813/artikel\\_der-vfb-treibt-die-ausgliederung-voran.html](http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/641813/artikel_der-vfb-treibt-die-ausgliederung-voran.html), [Stand 28.06.2018].

Kicker: Zuschauer-Teilausschlüsse für drei Kölner, 12.03.2015, Heimspiele-

[http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/622862/artikel\\_zuschauer-teilausschluesse-fuer-drei-koelner-heimspiele.html](http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/622862/artikel_zuschauer-teilausschluesse-fuer-drei-koelner-heimspiele.html), [Stand 29.06.2018].

Krull, Patrick: Nun treten beim HSV sogar schon die Fans zurück, 02.07.2014,

<https://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/hamburger-sv/article129691629/Nun-treten-beim-HSV-sogar-schon-die-Fans-zurueck.html>, [Stand 29.06.2018].

Marquardt, Jens-Peter/ Forchheimer, Tassilo: Europaweit einzigartig, 22.03.2018,

[https://www.deutschlandfunk.de/50-1-regel-bleibt-bestehen-europaweit-einzigartig.890.de.html?dram:article\\_id=413779](https://www.deutschlandfunk.de/50-1-regel-bleibt-bestehen-europaweit-einzigartig.890.de.html?dram:article_id=413779), [Stand 03.07.2018].

Mercedes-Benz Arena: Eröffnung der neuen Mercedes-Benz Arena,

<http://www.mercedes-benz-arena-stuttgart.de/mba/mba/chronik/baustufen/meilensteine/4--august-2011/>, [Stand 10.06.2018].

Nauke, Jörg: Die VfB-Stimmungskanonen sind geladen, 09.09.2016,

<https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.commando-cannstatt-sagt-nein-zu-wolfgang-dietrich-die-vfb-stimmungskanonen-sind-geladen.9d6f4fa1-a7ab-49bf-a239-724d12b62551.html>, [Stand 30.06.2018].

NDR: Kühne-Rückzug beim HSV - Hoffmann gelassen, 29.06.2018,

<https://www.ndr.de/sport/fussball/Zweite-Bundesliga-Hamburg-HSV-Kuehne-Rueckzug-beim-HSV-Hoffmann-gelassen,hsv21124.html>, [Stand 29.06.2018].

- NDR: Tabula rasa beim HSV: Aus für Bruchhagen und Todt, 08.03.2018, <https://www.ndr.de/sport/fussball/Bundesliga-Hamburg-HSV-Bruchhagen-Todt,hsv20420.html>, [Stand 26.06.2018].
- Obertreis, Rolf: Fußball-Aktien: Bayern München will nicht mehr an die Börse, 09.04.2001, <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/fussball-aktien-bayern-muenchen-will-nicht-mehr-an-die-boerse/218220.html>, [Stand 26.06.2018].
- Preiß, Gregor: VfB sagt Mitgliederversammlung ab, 24.05.2016, <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.vfb-stuttgart-vfb-sagt-mitgliederversammlung-ab.4d79b313-bfcb-4fb0-a2f8-d41e0a495931.html?reduced=true>, [Stand 28.06.2018].
- Preiß, Gregor: VfB wandelt sich in Aktiengesellschaft, 09.01.2015, <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.vfb-stuttgart-vfb-wandelt-sich-in-aktiengesellschaft.cf5809c0-f3cb-47bd-abe0-6fbdcfbfb973.html>, [Stand 28.06.2018].
- Preiss, Gregor: Langer Weg zur Ausgliederung, 13.10.2015, <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.vfb-stuttgart-langer-weg-zur-ausgliederung.039e9a8e-31ac-455c-af9a-d5d0db728d11.html>, [Stand 28.06.2018].
- Region Stuttgart: Startseite, <https://www.region-stuttgart.de/>, [Stand 28.06.2018].
- Rehm-Engel, Holger: VfB Stuttgart baut Marketing GmbH um, <https://www.sponsors.de/vfb-stuttgart-baut-marketing-gmbh-um>, [Stand 28.06.2018].
- Rehm-Engel, Holger: Daimler-Zusage an VfB: 41,5 Millionen Euro, 19.04.2017, <https://www.sponsors.de/daimler-zusage-vfb-415-millionen-euro>, [Stand 02.07.2018].
- RP online: Chronologie der Dortmunder Fast-Insolvenz, [https://rp-online.de/sport/fussball/borussia-dortmund/chronologie-der-dortmunder-fast-insolvenz\\_iid-9596723](https://rp-online.de/sport/fussball/borussia-dortmund/chronologie-der-dortmunder-fast-insolvenz_iid-9596723), [Stand 20.06.2018].
- RP online: FC Bayern AG ist perfekt, 15.02.2002, [https://rp-online.de/sport/fussball/fc-bayern-ag-ist-perfekt\\_aid-8531263](https://rp-online.de/sport/fussball/fc-bayern-ag-ist-perfekt_aid-8531263), [Stand 26.06.2018].
- Ruf, Christoph: Aufschlag nach dem freien Fall, 14.05.2016, <http://www.spiegel.de/sport/fussball/vfb-stuttgart-abstieg-mit-ansage-a-1092430.html>, [Stand 29.06.2018].

- Ruf, Christoph: Ausgliederung oder Spaltung?, 01.06.2017,  
<http://www.spiegel.de/sport/fussball/vfb-stuttgart-ausgliederung-der-fussballabteilung-droht-verein-zu-spalten-a-1149740.html>, [Stand 30.06.2018].
- Schall, Tobias: Das Ende des Wappenstillstands, 19.04.2012, <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.vfb-stuttgart-das-ende-des-wappenstillstands.00b181bf-e30f-4d80-8d45-3aca25ce2fa6.html>, [Stand 29.06.2018].
- Schilling, Frieder: HSV legt Konzept für Ausgliederung vor, 07.04.2014,  
<https://www.sponsors.de/hsv-legt-konzept-fuer-ausgliederung-vor>, [Stand 26.06.2018].
- Schlütter, Klaus: Beim VfB Stuttgart herrscht das pure Chaos, 20.07.2016,  
<https://www.welt.de/sport/fussball/2-bundesliga/article157161688/Beim-VfB-Stuttgart-herrscht-das-pure-Chaos.html>, [Stand 28.06.2018].
- Schmitt, Thomas: Wie Bayer 04 Leverkusen Spieler reich macht, 13.12.2016,  
<https://www.handelsblatt.com/sport/fussball/football-leaks-wie-bayer-04-leverkusen-spieler-reich-macht/14973700.html?ticket=ST-3934841-NPmC2o5sKKBf75K9MFCQ-ap3>, [Stand 17.06.2018].
- Schulze-Marmeling, Dietrich: Der lange Weg zum Profi, 11.02.2016,  
<http://www.bpb.de/gesellschaft/medien-und-sport/bundesliga/160779/geschichte-der-bundesliga?p=all>, [Stand 07.06.2018].
- Seliger, Marco: Die Nationalmannschaft als VfB Deutschland, 06.06.2018,  
<https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.drei-trainer-sechs-spieler-mit-stuttgarter-vergangenheit-bei-der-wm-2018-die-nationalmannschaft-als-vfb-deutschland.19abf748-4a13-4b59-bb37-565ae55dd37a.html>, [Stand 10.06.2018].
- Siekmann, Marc/ Droll, Joachim: Ultra-Randale bei Bochum-Abstimmung, 07.10.2017,  
<https://www.bild.de/sport/fussball/vfl-bochum/ultra-randale-bei-bochum-abstimmung-53459506.bild.html>, [Stand 29.06.2018].
- Spiegel online: Adidas steigt ein, 18.09.2001, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/fc-bayern-adidas-steigt-ein-a-157824.html>, [Stand 26.06.2018].
- Spiegel online: Audi wird Großaktionär beim FC Bayern München, 26.11.2009,  
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/millionenvertrag-audi-wird-grossaktionar-beim-fc-bayern-muenchen-a-663738.html>, [Stand 26.06.2018].

- Spiegel Online: Der Bundesliga-Skandal von 1971, 23.01.2005,  
<http://www.spiegel.de/sport/fussball/hintergrund-der-bundesliga-skandal-von-1971-a-338187.html>, [Stand 25.06.2018].
- Spiegel Online: Mitglieder stimmen für Ausgliederung der Profi-Abteilung, 25.05.2014,  
<http://www.spiegel.de/sport/fussball/hamburger-sv-hsv-mitglieder-stimmen-fuer-ausgliederung-der-profis-a-971582.html>, [Stand 26.06.2018].
- Spiegel Online: Revolution in der Bundesliga, 19.10.1998,  
<http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-8002611.html>, [Stand 07.06.2018].
- Spiegel Online: VfB Stuttgart hofft auf 80 Millionen Euro von Investoren, 23.10.2014,  
<http://www.spiegel.de/sport/fussball/vfb-stuttgart-neue-plaene-zur-ausgliederung-der-profiabteilung-a-998802.html>, [Stand 28.06.2018].
- Statista: Umsatz Schalke 04,  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/153359/umfrage/fussball-umsatz-des-fc-schalke-04/>, [Stand 11.06.2018].
- Statista: Umsatz VfB Stuttgart,  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/247102/umfrage/umsatz-des-bundesligisten-vfb-stuttgart/>, [Stand 11.06.2018].
- Stolterfoht, Peter: Verein will besseren Draht zu den Mitgliedern, 11.01.2016,  
<https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.regionalversammlung-beim-vfb-stuttgart-verein-will-besseren-draht-zu-den-mitgliedern.c820c7d3-f1fd-48d2-a6ba-7eae3051a4e0.html?reduced=true>, [Stand 28.06.2018].
- Stuttgarter Nachrichten: Fredi Bobic als Sportvorstand entlassen, 24.09.2014,  
<https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.vfb-stuttgart-hat-bestaetigt-fredi-bobic-als-sportvorstand-entlassen.d94b16be-001c-488a-a1e4-61af0ec2d999.html>,  
[Stand 28.06.2018]
- Stuttgarter Zeitung: Nächster VfB-Investor soll 2018 einsteigen, 21.11.2017,  
<https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.vfb-im-dialog-fussball-ag-nimmt-gestalt-an.fe2b728e-a2d3-4eb7-b2aa-769ed3bceb6d.html>, [Stand 02.07.2018].
- Stuttgarter Zeitung: Rangnick holt VfB-Trainer nach Leipzig, 25.09.2012,  
<https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.nachwuchs-beim-vfb-stuttgart-rangnick-holt-vfb-trainer-nach-leipzig.5712b4da-68ab-4b31-b2b5-a372397429ff.html?reduced=true>, [Stand 27.06.2018].

- Stuttgarter Zeitung: VfB Stuttgart trennt sich von Trainer Hannes Wolf, 28.01.2018, <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.nach-heimniederlage-vfb-stuttgart-trennt-sich-von-trainer-hannes-wolf.b8adc4a4-7784-4d71-a52e-0cb6114af958.html>, [Stand 01.07.2018].
- Süddeutsche Zeitung: FC Bayern hat sein Stadion abbezahlt, 20.11.2014, <http://www.sueddeutsche.de/sport/arena-in-froettmaning-fc-bayern-hat-sein-stadion-abbezahlt-1.2229576>, [Stand 26.06.2018].
- Süddeutsche Zeitung: Hopp übernimmt Mehrheit bei 1899 Hoffenheim, 10.02.2015, <http://www.sueddeutsche.de/sport/ausnahme-von-der-regel-hopp-uebernimmt-mehrheit-bei-hoffenheim-1.2344303>, [Stand 17.06.2018].
- Süddeutsche Zeitung: HSV öffnet sich Investoren, 19.01.2014, <http://www.sueddeutsche.de/sport/mitglieder-votum-hsv-oeffnet-sich-investoren-1.1866720>, [Stand 26.06.2018].
- SWR Sport: VfB Stuttgart knackt den alten Köln-Rekord, 16.05.2017, <https://www.swr.de/sport/fussball-2-vfb-stuttgart-knackt-den-alten-koeln-rekord-/id=1208948/did=19440520/nid=1208948/1ermzbz/index.html>, [Stand 10.06.2018].
- SWR Sport: Wolfgang Dietrich neuer VfB-Präsident, 09.10.2016, <https://www.swr.de/sport/vfb-stuttgart-mitgliederversammlung-wolfgang-dietrich-neuer-vfb-praesident/-/id=1208948/did=18258180/nid=1208948/1i9r2wm/index.html>, [Stand 30.06.2018].
- Transfermarkt: Mitarbeiterhistorie VfB Stuttgart, [https://www.transfermarkt.de/vfb-stuttgart/mitarbeiterhistorie/verein/79/personalie\\_id/1](https://www.transfermarkt.de/vfb-stuttgart/mitarbeiterhistorie/verein/79/personalie_id/1), [Stand 28.06.2018].
- Twitter: VfB Stuttgart, 16.05.2017, <https://twitter.com/VfB/status/864430258560409601>, [Stand 30.06.2018].
- Ubina, Carlos: Die Ausgliederung muss warten, 03.01.2015, <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.geaenderter-plan-beim-vfb-stuttgart-die-ausgliederung-muss-warten.78945c28-3066-422f-819b-8ed95484e8e7.html>, [Stand 29.06.2018].
- VfB Stuttgart: Abstimmung über Ausgliederung frühestens 2016, 06.01.2015, <https://www.vfb.de/de/vfb/aktuell/news-archiv/2015/302687-abstimmung-ueber-ausgliederung-fruehestens-2016/>, [Stand 28.06.2018].
- VfB Stuttgart: Die außerordentliche Mitgliederversammlung im Verlauf, 01.06.2017, <https://www.vfb.de/de/vfb/aktuell/neues/verein/2017/ausserordentliche-mitgliederversammlung-im-protokoll/>, [Stand 30.06.2018]

- VfB Stuttgart: Die Mitgliederversammlung im Protokoll (2014), 28.07.2014,  
<https://www.vfb.de/de/vfb/aktuell/news-archiv/2014/300371-die-mitgliederversammlung-im-protokoll/>, [Stand 28.06.2018].
- VfB Stuttgart: Dr. Bernd Gaiser, <https://www.vfb.de/de/1893/club/vfb-ag/organe-der-vfb-ag/portrait/aufsichtsrat-dr--bernd-gaiser/>, [Stand 01.07.2018].
- VfB Stuttgart: Dr. Bertram Sugg, <https://www.vfb.de/de/1893/club/vfb-ag/organe-der-vfb-ag/portrait/aufsichtsrat-dr--bertram-sugg/>, [Stand 01.07.2018].
- VfB Stuttgart: Ein klarer Plan: Zurück zum Erfolg, 03.04.2017,  
<https://www.vfb.de/de/vfb/aktuell/neues/verein/2017/mitgliederversammlung-juni-2017-ankuendigung/>, [Stand 30.06.2018].
- VfB Stuttgart: Ein Trikot für jeden Teilnehmer, 04.05.2017,  
<https://www.vfb.de/de/vfb/aktuell/neues/verein/2017/voranmeldung-aomv/>, [Stand 30.06.2018].
- VfB Stuttgart: Einfach erklärt: Die Ausgliederung der Profiabteilung des VfB Stuttgart. Video veröffentlicht auf Facebook am 25.04.2017,  
<https://www.facebook.com/VfB/videos/10155995246094325/>, [Stand 30.06.2018].
- VfB Stuttgart: EnBW Nachwuchsleistungszentrum eröffnet, 26.11.2014,  
<https://www.vfb.de/de/vfb/aktuell/news-archiv/2014/303285-enbw-nachwuchsleistungszentrum-eroeffnet/>, [Stand 27.06.2018].
- VfB Stuttgart: Franz Reiner, <https://www.vfb.de/de/1893/club/vfb-ag/organe-der-vfb-ag/portrait/aufsichtsrat-franz-reiner/>, [Stand 01.07.2018].
- VfB Stuttgart: Gemeinsam für die Zukunft, 28.02.2016,  
<https://www.vfb.de/de/vfb/aktuell/news-archiv/2016/309504-gemeinsam-fuer-die-zukunft/>, [Stand 28.0.2018].
- VfB Stuttgart: Geschichte Chronik, <https://www.vfb.de/de/1893/club/vfb-e-v-/geschichte/>, [Stand 10.06.2018].
- VfB Stuttgart: Handlungsempfehlungen veröffentlicht, 14.03.2016,  
<https://www.vfb.de/de/vfb/aktuell/news-archiv/2016/309319-handlungsempfehlungen-veroeffentlicht/>, [Stand 28.06.2018].
- VfB Stuttgart: Hartmut Jenner, <https://www.vfb.de/de/1893/club/vfb-ag/organe-der-vfb-ag/portrait/aufsichtsrat-hartmut-jenner/>, [Stand 01.07.2018].



- VfB Stuttgart: Intensiver Auftakt in Aalen, 06.04.2016,  
<https://www.vfb.de/de/vfb/aktuell/news-archiv/2016/310252-intensiver-auftakt-in-aalen/>, [Stand 28.06.2018].
- VfB Stuttgart: JAKO ab 2019 offizieller Ausrüster des VfB Stuttgart, 14.05.2018,  
<https://www.vfb.de/de/vfb/aktuell/neues/club/2018/jako-ab-2019-ausruester/>,  
[Stand 02.07.2018].
- VfB Stuttgart: Jochen Röttgermann, <https://www.vfb.de/de/1893/club/vfb-ag/organe-der-vfb-ag/portrait/vorstand-jochen-roettgermann/>, [Stand 01.07.2018].
- VfB Stuttgart: Michael Reschke, <https://www.vfb.de/de/1893/club/vfb-ag/organe-der-vfb-ag/portrait/vorstand-michael-reschke/>, [Stand 01.07.2018].
- VfB Stuttgart: Mitgliederversammlung 2018. Die Mitgliederversammlung im Verlauf, 10.06.2018,  
<https://www.vfb.de/de/vfb/aktuell/neues/verein/2018/mitgliederversammlung-2018/>,  
[Stand 10.06.2018].
- VfB Stuttgart: Oliver Schraft, <https://www.vfb.de/de/1893/club/vfb-ag/organe-der-vfb-ag/portrait/oliver-schraft/>, [Stand 01.07.2018].
- VfB Stuttgart: Organe, <https://www.vfb.de/de/1893/club/vfb-ag/organe-der-vfb-ag/>,  
[Stand 01.07.2018].
- VfB Stuttgart: Portrait, <https://www.vfb.de/de/1893/club/vfb-e-v-/portrait/>, [Stand 10.06.2018].
- VfB Stuttgart: Stefan Heim, <https://www.vfb.de/de/1893/club/vfb-ag/organe-der-vfb-ag/portrait/vorstand-stefan-heim/>, [Stand 01.07.2018].
- VfB Stuttgart: Vereins-Entwicklung VfB. Video veröffentlicht auf Facebook am 21.10.2015, <https://www.facebook.com/VfB/videos/10154235109754325/>, [Stand 28.06.2018].
- VfB Stuttgart: VfB im Dialog am 3.Mai, 26.04.2018,  
<https://www.vfb.de/de/vfb/aktuell/neues/verein/2017/vfb-im-dialog--ausgliederung/>,  
[Stand 30.06.2018].
- VfB Stuttgart: Wilfried Porth, <https://www.vfb.de/de/1893/club/vfb-ag/organe-der-vfb-ag/portrait/aufsichtsrat-wilfried-porth/>, [Stand 01.07.2018].

VfB Stuttgart: Wolfgang Dietrich, <https://www.vfb.de/de/1893/club/vfb-ag/organe-der-vfb-ag/portrait/aufsichtsratsvorsitzender-wolfgang-dietrich/>, [Stand 01.07.2018].

VfB Stuttgart: Zusage der Daimler AG, 19.04.2017,  
<https://www.vfb.de/de/vfb/aktuell/neues/verein/2017/ausgliederung-zusage-daimler-ag/>, [Stand 30.06.2018].

Weber, Jürgen: Balanced Scorecard,  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/balanced-scorecard-28000>, [Stand 24.06.2018].

Welt: Der VfB Stuttgart kehrt zum alten Wappen zurück, 23.07.2013,  
<https://www.welt.de/sport/article118295845/Der-VfB-Stuttgart-kehrt-zum-alten-Wappen-zurueck.html>, [Stand 29.06.2018].

Welt: Drei Europapokalsieger planen die HSV-Revolution, 03.09.2013,  
<https://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/hamburger-sv/article119669714/Drei-Europapokalsieger-planen-die-HSV-Revolution.html>, [Stand 26.06.2018].

Welt: Hundt verliert Machtkampf in Stuttgart und geht, 17.06.2013,  
<https://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/vfb-stuttgart/article117208565/Hundt-verliert-Machtkampf-in-Stuttgart-und-geht.html>, [Stand 10.06.2018].

Zeit Online: Vor zehn Jahren: BVB-Rettung in letzter Minute, 13.03.2015,  
<https://www.zeit.de/news/2015-03/13/fussball-vor-zehn-jahren-bvb-rettung-in-letzter-minute-13095206>, [Stand 20.06.2018].

Zorn, Roland: „Wir standen einen Millimeter vor der Insolvenz“, 16.09.2006,  
[http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/borussia-dortmund-wir-standen-einen-millimeter-vor-der-insolvenz-1355515.html?printPagedArticle=true#pageIndex\\_0](http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/borussia-dortmund-wir-standen-einen-millimeter-vor-der-insolvenz-1355515.html?printPagedArticle=true#pageIndex_0), [Stand 20.06.2018].

### **Unveröffentlichte Quelle**

Schraft, Oliver (VfB Stuttgart 1893 e.V.): Außerordentliche Mitgliederversammlung VfB Stuttgart 1893 e.V. - Einladungsunterlagen 2017

Verfasser: VfB Stuttgart (Hrsg.), [service@service.vfb.de](mailto:service@service.vfb.de), Veranstaltungshinweis I Gespräch auf dem roten Sofa in Kornwestheim, Empfänger: Häffner, Bernd (Mitglied), 21.04.2017.

---

VfB Stuttgart 1893 e.V.: Präsentation Regionale Versammlung

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Lena Pigisch